



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Palvelumuotoilun ja lahjoittajakeskeisyyden vahvistaminen nonprofit-organisaation varainhankintatoiminnassa

Kontkanen, Outi

2017 Laurea

# Palvelumuotoilun ja lahjoittajakeskeisyyden vahvistaminen nonprofit-organisaation varainhankintatoiminnassa

Outi Kontkanen  
Yrityksen kasvuun johtaminen  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2017

Outi Kontkanen

**Palvelumuotoilun ja lahjoittajakeskeisyyden vahvistaminen nonprofit -organisaation varainhankintatoiminnassa**

Vuosi

2017

Sivumäärä

88

---

Opinnäytetyössä tarkastellaan lahjoittajakeskeisyyden vahvistamista Suomen Sydänliitto ry:n varainhankintatoiminnassa. Tavoitteena on palvelumuotoilun keinoin tunnistaa kasvun mahdollistavat toimenpiteet ja vaikuttamiskeinot.

Lahjoittamiskäyttäytyminen on tällä hetkellä voimakkaassa muutoksessa, kun ihmisten osallistuminen on muuttumassa enemmän kertaluontoiseksi. Nonprofit -organisaatioiden rooli huolehtia ihmisten ja yhteiskunnan hyvinvoinnista tulee kuitenkin tulevaisuudessa kasvamaan, ja sillä on suora vaikutus myös varainhankintatoiminnan kasvu- ja kehittämistarpeeseen voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden toiminnassa.

Teoreettisessa viitekehyksessä lahjoittajakeskeisyyttä on tarkastelu asiakasymmärryksen, arvotekijöiden, palvelumuotoilun ja vaikuttamismuotoilun kautta. Tutkimuksellinen osuus on kuvattu palvelumuotoiluprosessin vaiheiden mukaisesti keskittyen kolmeen ensimmäiseen: määrittelyyn, tutkimukseen ja suunnitteluun.

Tutkimuksessa käytetään laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä ja hyödynnetään palvelumuotoilun menetelmiä tulosten kuvaamisessa. Tutkimusaineiston muodostavat sekundääriaineistona käytetyt asiakas- ja markkinatutkimukset, puhelinhaastatteluaineisto sekä työpajatoiminnan kautta saatu tutkimusaineisto.

Keskeisenä tekijänä tutkimuksen tuotoksissa on asiakasymmärryksen syventäminen kohdeorganisaation toiminnassa. Kehittämissuhteidenä on esitetty palvelumuotoilun yhteiskehittämisen ja palveluiden jatkuvan arvioinnin juurruttamista osaksi organisaation toimintaa.

Tutkimuksen tuloksena on kuvattu lahjoittamisen Service Blueprint -malli ja luotu organisaatiolle ehdotukset lahjoittajapersoonista, joiden tarkoituksena on syventää asiakasymmärrystä organisaatiossa sekä luoda polku aidosti lahjoittajalähtöiseen toimintaan.

Asiasanat: Asiakasymmärrys, Palvelumuotoilu, Vaikuttamisviestintä, Palvelupolku

Outi Kontkanen

**Strengthening Service Design and Donor Centred Thinking in a Non-Profit Organization's Fundraising**

Year	2017	Pages	88
------	------	-------	----

---

The thesis studies how donor centred thinking benefits a non-profit organization's fundraising. The case organization of this thesis is the Finnish Heart Association. This thesis aims at finding growth possibilities in the case organization's fundraising by using service design methods and influence communications.

At the moment charity giving is undergoing major changes in Finland. The way people participate in non-profit organizations' activities has recently changed to a more ad hoc way. However, in the future the role of non-profit organization in taking care of people's well-being in society will get stronger. This also creates new and growing needs for fundraising in all non-profit organizations.

The theoretical framework of this thesis considers donor centred thinking through customer understanding, customer value, service design thinking and influence communications. The research part of the thesis has been described through the service design process, focusing especially on the first three part: definition, research and design.

The thesis has been implemented by using qualitative research methods. Service design methods have been used for describing the results. The material has been collected by analysing customer surveys and market research, by telephone interviews and by arranging an internal workshop at the case organization.

The results of the thesis are the Service Blueprint of the donation process and donor personas. The aim is to deepen customer understanding in the organization and create a path to truly donor centred fundraising actions. The key factor for using the Service Blueprint and the personas is to adopt customer oriented service thinking and co-creation methods as a part of organizational behaviour in the future. This has been mentioned as a development proposal for the case organization in the final conclusion.

Keywords: customer understanding, service design, influence communications, customer journey

## Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Tutkimusasetelma .....	8
2.1	Tutkimusongelma.....	8
2.2	Tutkimuksen rajaukset .....	9
2.3	Tutkimusote.....	10
3	Palvelumuotoilu .....	11
3.1	Palvelumuotoilun periaatteet .....	12
3.2	Palvelumuotoiluprosessi.....	14
3.3	Palvelukokemus.....	16
4	Asiakasymmärrys .....	18
4.1	Arvon muodostuminen.....	19
4.2	Arvon tuottaminen asiakkaalle.....	21
4.3	Lahjoittajakeskeisyys .....	23
4.4	Onnistumisen mittaaminen .....	24
5	Vaikuttaminen ja viestintä .....	25
5.1	Vaikuttamismuotoilu.....	26
5.2	Vaikuttamistilanteet ja viestintätavat.....	27
5.2.1	Viestinnän vaikuttamiskeinot varainhankinnassa.....	29
5.3	Motiiveihin vaikuttaminen .....	30
5.3.1	Tarvehierarkian vaikutus motivaatioon .....	31
5.4	Tarinallistaminen.....	32
5.4.1	Tarinallisuus varainhankinnan työkaluna .....	33
6	Nonprofit-organisaation toiminta.....	34
6.1	Kansalaisyhteiskunta.....	34
6.2	Lahjoittamisen tulevaisuudessa.....	35
6.2.1	Lahjoittaminen Suomessa .....	36
6.3	Rahankeräys.....	37
7	Varainhankinnan palvelumuotoiluprosessi .....	38
7.1	Tutkimusmenetelmät ja luotettavuus .....	38
7.1.1	Tutkimusmenetelmät .....	38
7.1.2	Luotettavuuden varmistaminen .....	40
7.2	Määrittelyvaihe .....	41
7.2.1	Tutkimuskohteen kuvaus .....	41
7.2.2	Varainhankinnan nykytila .....	42
7.2.3	Lahjoituspolku kohdeorganisaatiossa.....	43
7.3	Tutkimusvaihe .....	44
7.3.1	Sekundääriaineiston analyysi .....	45

7.3.2	Haastattelut .....	52
7.4	Suunnitteluvaihe työpajatoimintana .....	60
7.4.1	Prototypointitehtävä .....	61
7.4.2	Persoonatehtävä .....	65
8	Tutkimuksen tulosten kuvaaminen .....	69
8.1	Sydänliiton lahjoittajapersoonat .....	69
8.2	Lahjoittamisen Service Blueprint-malli .....	73
9	Loppupäätelmät ja kehitystoimenpiteet .....	75
	Lähteet .....	79
	Kuviot .....	82
	Taulukot .....	83
	Liitteet .....	84

## 1 Johdanto

Kehittämistehtävä on tehty toimeksiantona Suomen Sydänliitto ry:lle, jonka tavoitteena on kasvattaa ja kehittää varainhankintatoimintojaan. Toiminnan kehittämiseksi tavoitellaan organisaatiossa syvempää asiakasymmärrystä ja haetaan kasvua uusien potentiaalisten lahjoittajakohderyhmien kautta.

Kehittämistehtävän tavoitteena on kuvata kohdeorganisaatiolle, Suomen Sydänliitto ry:lle, lahjoittamisen konsepti varainhankinnan työkaluksi. Konseptia voidaan organisaatiossa hyödyntää varainhankintatoimenpiteiden toteuttamisessa ja tukemassa varainhankinnan kasvua organisaatiossa. Konseptin tarkoituksena on syventää asiakasymmärrystä ja luoda polku aidosti lahjoittajalähtöiseen organisaatioon, jossa lahjoittajakeskeinen varainhankinta on toiminnan keskiössä.

Aihe on organisaation kannalta merkittävä ja kiinnostava, koska kansalaisjärjestöissä tarvitaan hankerahoituksen lisäksi myös yritysten ja yksityishenkilöiden apua toiminnan jatkumisen varmistamiseksi. Tämän hetkisen trendin mukaan näyttäisi siltä, että jäsenyyden merkitys ja ihmisten kiinnostus toimia aktiivisesti vapaaehtoisena yhdistyksessä ovat vähentyneet. Perinteisen jäsenyyden tilalle on monessa toiminnassa kehittymässä vahvempi lahjoittamisen kulttuuri. Lahjoittaminen on myös siirtynyt voimakkaasti digitaalisiin kanaviin ja tieto avuntarpeesta leviää sosiaalisen median avulla nopeasti. Lahjoittamiskäyttäytyminen on yleisesti tällä hetkellä voimakkaasti muutoksessa, joten siihen panostettu kehittämistoiminta nähdään kohdeorganisaatiossa tärkeänä ja merkittävänä asiana.

Tutkimusaineisto kootaan nykyisten lahjoittajien keskuudessa tehtyjen puhelinhaastatteluiden ja kohdeorganisaatiossa toteutettavan sisäisen työpajatoiminnan tulosten avulla. Sekundääriaineistoina analysoidaan kohdeorganisaatiossa vuonna 2014 toteutettua lahjoittajatutkimusta, jonka on toteuttanut TNS Gallup Oy, sekä Taloustutkimus Oy:n vuonna 2016 ja 2017 valmistuneita lahjoittamiskäyttäytymisen tutkimuksia, joissa kahdessa viimeksi mainitussa kohdeorganisaatio on ollut mukana yhdessä muiden hyväntekeväisyysjärjestöjen kanssa. Kaikilta tutkimuksen toteuttaneilta tahoilta on pyydetty lupa hyödyntää aineistoa kohdeorganisaation tutkimustulosten osalta.

Kehittämistehtävän tueksi on analysoitu kohdeorganisaation varainhankinnan nykytilaa ja kuvattu nykyinen lahjoituspolku kampanjalahjoituksen osalta. Edellä kuvattua tutkimusaineistoa käytetään asiakasymmärryksen syventämisessä ja hyödynnetään lahjoittajapersoonien luomisessa. Tulosten avulla pyritään tunnistamaan nykyisestä palvelupolusta kehityskohteet tarkastelemalla palvelupolun kriittisiä pisteitä ja hyödyntämällä palvelumuotoilun menetelmiä.

## 2 Tutkimusasetelma

Tuomen ja Saraniemen mukaan laadullisessa tutkimuksessa tarkoitus ja tavoite pitää ilmaista selkeästi, sekä kuvata myös ilmiöön tai yleiseen tutkimusalueeseen liittyviä tekijöitä (Tuomi ja Saraniemi, 2013, 156).

Tämän tutkimuksen aiheena on varainhankintatoiminnan kehittäminen lahjoittajalähtöiseksi. Tutkimuksen tavoitteena on lisätä organisaation asiakasymmärrystä, kehittää lahjoittamisen palvelupolkua sekä rakentaa kohdeorganisaatiolle lahjoittajapersoonat, joiden kautta voidaan toteuttaa aiempaa vaikuttavampaa viestintää sekä nykyisille kohderyhmille että vakuuttaa myös uusia kohderyhmiä toiminnan tukijoiksi.

Kananen kehoittaa myös perustelemaan tutkimuksen yhteiskunnallista tai organisatorista merkitystä. Perustelut voidaan esittää myös johdannossa, kuten tässä tutkimuksessa on tehty. (Kananen 2015, 28) Tämän osan tarkoituksena on esitellä tutkittavaan ilmiöön liittyvät tutkimusongelmat, ja kertoa tutkimukseen liittyvät rajaukset. Tutkimuksen kohde on kuvattu tarkemmin tutkimuksellisessa osuudessa, jossa on tarkasteltu organisaation varainhankintatoiminnan nykytilaa.

### 2.1 Tutkimusongelma

Tutkimuksen lähtökohtana on aina tutkimusongelma, johon haetaan ratkaisua tai vastausta. Tutkimusongelma ratkaistaan tiedolla. Kun tarvittava tieto on määritelty, ratkaistaan seuraavaksi mistä tieto hankitaan ja miten se kerätään. (Kananen 2011, 21)

Sydänliitossa toteutettiin vuonna 2014 lahjoittajatutkimus, jossa keskeisimpänä tutkimusongelmana ja tutkimuksen lähtökohtana oli selvittää, mistä kohdeorganisaatiossa löydetään kasvua saataviin lahjoitusmääriin. Tutkimuksessa keskityttiin erityisesti lisälahjoitusten saamiseen jo lahjoituksen tehneiltä. Lahjoittajatutkimuksessa nousi kuitenkin esille myös seuraavat kasvusuunnat: uusien lahjoittajien löytäminen ja vakuuttaminen sekä varainhankintatoiminnan kasvattaminen uusien lahjoittamistapojen ja -tuotteiden avulla. (TNS Gallup, 2014)

Tässä tutkimuksessa on käytetty vuonna 2014 toteutettua lahjoittajatutkimusta sekundääriaineistona. Uusien lahjoittajien löytäminen ja vakuuttaminen on Sydänliitolle erityisen merkittävä tutkimussuunta nykyisen lahjoittajakannan ikääntyessä. Sydänliitto tarvitsee lisää potentiaalisia lahjoittajia nykyistä nuoremmista kohderyhmistä. Tätä kasvun näkökulmaa on tutkimuksessa tarkasteltu asiakasymmärryksen lisäämisen ja vaikuttamismuotoilun näkökulmista, joiden avulla voitaisiin mahdollisesti vakuuttaa ja sitouttaa uusia kohderyhmiä tukemaan toimintaa.



Myös uusien lahjoittamistapojen ja -tuotteiden kehittäminen nähdään kohdeorganisaatiossa potentiaalisena tapana kasvattaa varainhankinnan toimintaa. Vaikka tässä tutkimuksessa onkin keskitytty uusien lahjoittajien löytämiseen ja vakuuttamiseen, toimivat tutkimuksen tuloksena kuvattavat lahjoittajapersoonat myös tuotekehittämisen apuna ja niitä voidaan hyödyntää kohdeorganisaatiossa myöhemmin myös uusien lahjoittamistapojen ja -tuotteiden kehittämisessä. Jatkotoimenpiteinä tälle tutkimukselle voidaan mahdollisesti suositella potentiaalisten kohdemarkkinoiden analysointia ja kuluttajavarainhankinnan konseptin kehittämistä vastaamaan uusien markkina-alueiden tarpeita.

Tuomi ja Saraniemi ilmaisevat, että laadullisessa tutkimuksessa tutkimusongelmat tai tehtävät voidaan ilmaista hieman väljemmin kuin määrällisen tutkimuksen tutkimusongelmat. (Tuomi ja Saraniemi, 2013, 156) Kanasen mukaan tutkimusongelmat muutetaan usein tutkimuskysymyksiä, mikä helpottaa työskentelyä. (Kananen 2015, 28). Tässä tutkimuksessa tutkimusongelmat on asetettu seuraaviin kysymysmuotoihin.

Kuinka voidaan vakuuttaa uusia lahjoittajia tekemään lahjoitus kohdeorganisaatiolle?

Miten saavutetaan nykyisestä lahjoittajasta parempi asiakasymmärrys?

Miten voidaan hyödyntää asiakasymmärrystä varainhankinnan kehittämisessä?

Laadullinen tutkimus noudattaa pääsääntöisesti yleistä tutkimusprosessia, mutta poikkeuksena muista, aineistoa kerätään niin kauan ja niin paljon, että tutkimusongelma ratkeaa (Kananen 2015, 128). Tutkimusongelmien ratkaisemiseksi on pyritty keräämään laaja ja monipuolinen aineisto, jotta tutkittavasta ilmiöstä on pystytty luomaan riittävä kuva tutkimusongelmien ratkaisemiseksi.

## 2.2 Tutkimuksen rajaukset

Tutkimusongelmaan joudutaan usein rajaamaan, jotta ilmiöön päästään kiinni valituilla menetelmillä (Kananen 2015, 29). Hirsijärven ym. mukaan, tutkittavaa ilmiötä rajaamalla tarkennetaan ajatusta siitä, mitä halutaan tietää tai mitä halutaan osoittaa kerätyllä aineistolla (Hirsijärvi ym. 2015, 81).

Tässä tutkimuksessa on jätetty tutkimuksen ulkopuolelle uusien lahjoittamistapojen ja -tuotteiden kautta haettava kasvu, sillä tämän tutkimuksen osalta keskitytään asiakasymmärryksen syventämiseen ja erityisesti nykyisten lahjoittamistapojen kehittämiseen kohderyhmän tarpeita vastaaviksi. Muilta markkinoilta haettu kasvupotentiaali haluttiin myös rajata tutkimuksen ulkopuolelle, koska se olisi vaatinut laajempaa kilpailija-analyysia ja markkinatutkimusta.

Lahjoitusten kannalta Sydänliiton varainhankintatoiminnan tarkastelu on rajattu vastikkeettomaan varainhankintaan. Lain mukaan vastikkeettomalla rahankeräyksellä tarkoitetaan toimintaa, jossa yleisöön vetoamalla kerätään vastikkeetta rahaa. Osallistujalle voidaan antaa vastikkeeksi ainoastaan rahankeräysluvan saajan tai keräyksen tunnus (keräystunnus), jolla ei ole itsenäistä taloudellista vaihdanta-arvoa. (Rahankeräyslaki, Finlex) Vastikkeettoman varainhankintatoiminnan osalta on keskitytty vain luvanvaraiseen toimintaan, joten rajauksen myötä tutkimuksesta jäävät pois rahankeräysluvan ulkopuolelle kuuluvat lahjoitustavat kuten testamenttilahjoitus, merkkipäivälahjoitus ja naapuriapu.

Vastikkeellisella varainhankinnalla tarkoitetaan kohdeorganisaation varainhankinnassa arpajaistointia ja kannatustuotemyyntiä. Laissa arpajaisilla tarkoitetaan toimintaa, johon osallistutaan vastiketta vastaan ja jossa osallistuja voi saada kokonaan tai osittain sattumaan perustuvan rahanarvoisen voiton (Arpajaislaki, Finlex).

Sekä vastikkeettomat että vastikkeelliset rahankeräykset ovat luvanvaraistointia, mutta kuuluvat erillisten lupaprosessien alaisuuteen, joten raja on luonnollinen myös tämän kannalta. Koska tutkimuksen tarkoituksena on luoda lahjoittamisen konseptimalli, voida jatkotoimenpiteiden osalta ehdottaa konseptin viemistä myös tässä tutkimuksesta pois rajattujen varainhankintatoimintojen toteuttamiseen.

### 2.3 Tutkimusote

Tutkimusotteet jaetaan karkeasti kvalitatiiviseen ja kvantitatiiviseen tutkimukseen, joiden käyttö riippuu tutkittavasta ilmiöstä. Uuden ilmiön kohdalla käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta, sillä tällöin ei ole olemassa aiempaa tutkimustietoa tai teorioita. Laadullinen tutkimus mahdollistaa syvällisemmän näkemyksen ilmiöstä (Kananen 2011, 12, 16). Hirsijärven ym. mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimusote on induktiivinen, joka päättyy yksittäisistä havainnoista yleisiin merkityksiin. Empiiristen havaintojen kautta nostetaan esiin merkittävämpiä teemoja, jotka muotoillaan yleisemmiksi kategorioiksi. (Hirsijärvi ym. 2015, 266).

Tässä tutkimuksessa on pyritty laadullisen analyysin ja tiedonkeruumenetelmien avulla saamaan selvyttä mitkä tekijät vaikuttavat lahjoittamishalukkuuteen, miten niihin voidaan vaikuttaa viestinnän keinoin sekä miten asiakasymmärryksen lisäämisen kautta voidaan kehittää lahjoittajakeskeisyyttä organisaatiossa.

Tuomi ja Saraniemi katsovat, että laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tutkimuskohteena olevia ilmiöitä tutkittavan näkökulmasta. (Tuomi ja Saraniemi, 2013, 150). Tässä tutkimuksessa lahjoittajakeskeisyyttä on tarkasteltu erityisesti kohdeorganisaation näkökulmasta ja pyritty näin vahvistamaan tutkimuksen työelämälähtöisyyttä.

Hirsijärvi ym. mukaan lähtökohtana kvalitatiivisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen, jossa kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsijärvi ym. 2015, 161). Myös Kanasen mukaan laadullisessa tutkimuksessa tutkija pyrkii keräämään ilmiöstä monilähtöisesti mahdollisimman laajan ja kattavan aineiston ymmärryksen saamiseksi (Kananen 2015, 128).

Tässä tutkimuksessa on kerätyn aineiston avulla pyritty kokoamaan mahdollisimman kattava kuva lahjoittamisen ilmiöstä ja siihen vaikuttavista tekijöistä sekä saamaan tutkimuksen avulla tietoa miten kerättyä aineistoa voidaan organisaatiossa hyödyntää varainhankintatoiminnan kehittämisessä. Havaintoja tutkimusongelman ratkaisemiseksi on tehty yksittäisten, litteroitujen haastatteluiden ja sekundääriaineistosta tehdyn laadullisen analyysin kautta. Lisäksi havaintoja tehtiin työpajatoiminnassa. Työpajassa käytettiin palvelumuotoilun menetelmistä prototypointia, palvelupolkua ja persoonia. Merkittävänä teemoina tutkimuksessa on nostettu lahjoittamiseen vaikuttavat tekijät, jotka on sittemmin yleistetty lahjoitusikäyttäytymiseen lahjoittajapersoonakuvauksen avulla.

Hirsijärven ym. mukaan myös kirjoittamisella on laadullisessa tutkimuksessa merkittävämpi asema kuin teoriapohjaisessa tutkimuksessa. Kirjoittaminen ei painotu Hirsijärven ym. mukaan tehdyn tutkimuksen jälkiselostukseen, vaan tutkija analysoi havaintoaineistoaan koko prosessin ajan hakien tutkimukselle vakuuttavuutta sekä kirjoittamisella että uudelleen kirjoittamisella. (Hirsijärvi ym. 2015, 266) Myös Tuomi ja Saraniemi katsovat, että laadullisen tutkimuksen raportin eri vaiheita ei välttämättä voida aina erottaa selkeiksi osa-alueiksi. Esimerkiksi tutkimusaineiston keruu ja analyysi saattava olla läheisesti kietoutuneita toisiinsa. (Tuomi ja Saraniemi, 2013, 150)

Tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmien kuvaus ja aineiston analyysi on käsitelty tutkimuksellisessa osuudessa, sillä tässä tutkimuksessa käytetyn prosessimallin mukaisesti tutkimusaineiston kerääminen ja analysointi liittyvät tässä tutkimuksessa vahvasti toisiinsa. Tutkimuksellisessa osuudessa käytetty prosessimalli on esitelty tarkemmin seuraavassa luvussa, jossa on tarkasteltu palvelumuotoilun teoriaa.

### 3 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilun juuret ovat muotoilussa, ja siinä hyödynnetään tuotemuotoilijan työstä tuttua kehittämisprosessia. (Tuulaniemi 2011, 63). Palvelumuotoilun uudenlainen ajattelutapa toimii vastakohtana itsenäiselle akateemiselle tieteenalalle. Se yhdistää erilaisia metodeja ja työkaluja useilta tieteenaloilta. Myös palvelumuotoilun määrittely on yhtä moninaista. (Stickdorn ja Schneider 2010, 29) Seuraavaksi on esitelty muutamia palvelumuotoilun määritelmiä.

Stefan Moritzin mukaan palvelumuotoilu toimii sekä uusien palveluiden kehittämisessä että myös nykyisten palveluiden parantamisessa. Asiakasnäkökulmasta katsottuna tarkoituksena on tehdä palveluista käyttäjäystävällisempiä, käyttökelpoisempia ja haluttavampia. Organisaation kannalta tavoitteena on tuottaa tehokkaampia ja vaikuttavampia palveluita. (Moritz, 2005). Myös Mager ja Sung määrittelevät palvelumuotoilun yhtäläisesti käyttäjän ja tuottajan näkökulmista. Mager ja Sung nostavat lisäksi esiin tuottajan näkökulmasta katsoen palvelun erottuvuuden, joka tuo erityisesti palvelun strategisen asemoinnin mukaan palvelumuotoiluun. (Mager ja Sung, 2011)

Tuulaniemen määritelmän mukaan palvelumuotoilu on yhteisesti jaettu ajattelu- ja toimintatapa, joka toimii palvelun kehittäjien yhteisenä kielenä, prosessina ja työkaluvalikoimana sekä mahdollistaa palveluun osallistujien oman osaamisen syventämisen huomioiden oman toimintaympäristön tarpeet. (Tuulaniemi 2011, 58). Myös Honkanen näkee, että palvelumuotoilun avulla pyritään muuttamaan sekä organisaatioiden että kuluttajien käyttäytymistä (Honkanen 2016, 321). Honkasen mukaan palvelumuotoilussa keskitytään ensisijaisesti palvelukokemuksen, palvelutapahtuman tai palveluun liittyvän vuorovaikutuksen muotoiluun (Honkanen 2016, 326).

Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty palvelumuotoilun työkaluvalikoimaa asiakasymmärryksen kasvattamisessa ja palvelukonseptin kuvaamisessa. Palvelumuotoilua on lähestytty osallistamalla työntekijät mukaan palvelun kehittämiseen, mutta myös tarkastelemalla toimintatavan edellyttämää muutostarvetta organisaatiokäyttäytymisessä. Tavoitteena on lisätä asiakasymmärrystä ja pyrkiä luomaan aidosti lahjoittajalähtöinen varainhankinnan organisaatio sekä kuvaamaan palvelumuotoiluprosessin tuloksena organisaatiolle lahjoittamisen palvelumalli. Magerin ja Sungin näkemys palvelun erottautumistekijästä on lahjoittamisen kannalta merkittävä, sillä usein lahjoittajat toimivat tukijoina monelle hyväntekeväisyyskohteelle samanaikaisesti.

### 3.1 Palvelumuotoilun periaatteet

Marc Stickdornin mukaan palvelumuotoiluun kuuluu viisi perusperiaatetta: käyttäjäkeskeisyys, yhdessä luominen, ketjuttaminen, näkyväksi tekeminen sekä holistisuus eli näkökulman kokonaisvaltaisuus. (Stickdorn ja Schneider 2010, 34) Myös Honkanen viittaa näihin periaatteisiin kuvatessa palvelumuotoilua (Honkanen 2016, 322).

Käyttäjäkeskeisyyden periaatteen kannalta tarkasteltuna asiakas asetetaan palvelumuotoiluprosessin keskiöön. Tämä tarkoittaa Stickdornin mukaan asiakkaan aitoa ymmärtämistä, joka menee tilastollisten ja empiiristen asiakastutkimusten yläpuolelle. Palvelumuotoilijan tulisi asettua asiakkaan asemaan ja ymmärtää asiakkaan henkilökohtainen kokemus palveluympäris-

tön laajemmassa kontekstissa. (Stickdorn ja Schneider 2010, 37) Myös Tuulaniemi asettaa palvelumuotoilussa keskiön ihmisen tarpeineen. Nämä tarpeet tyydytetään Tuulaniemen mukaan organisaation tarjoomalla (Tuulaniemi 2011, 66).

Yhdessä luomisen periaatteen mukaisesti myös kaikki organisaation sisäiset palveluntuottajat tulisi sitouttaa mukaan suunnitteluprosessiin. Palveluiden tuottamisprosessiin kuuluu asiakkaiden lisäksi organisaation sisäiset palveluntuottajat kuten yrityksen osakkeenomistajat ja johto sekä asiakaspalvelijat niin palveluympäristössä kuin sen taustalla. (Stickdorn ja Schneider 2010, 39). Honkasen mukaan palvelumuotoilun tavoitteena on maksimoida palvelun vaikuttavuus tai ulkoinen tehokkuus sekä saada kaikki siihen vaikuttavat tahot osallistumaan palvelun kehittämiseen. (Honkanen 2016, 327) Tuulaniemen mukaan palvelu on palveluntarjoajan ja asiakkaan välinen vuorovaikutusprosessi, jossa tuotetaan ratkaisuja ja arvoa erilaisiin tarpeisiin liittyen ihmisten, tavaroiden ja asioiden välisiin suhteisiin. (Tuulaniemi 2011, 66-67)

Ketjuttamisen periaatteen mukaisesti Stickdorn esittää, että palvelu tulisi visualisoida toisiinsa liittyvien toimintojen ketjuna. Palvelukohtaamiset voivat tapahtua ihmisten välisissä kohtaamisissa, ihmisten ja koneiden välisissä kohtaamisissa, pelkästään koneiden välityksellä, mutta myös kolmannen osapuolen kautta esimerkiksi muiden sosiaalisessa mediassa tai printtimediassa kirjoittamien asiakaskokemusten kautta. (Stickdorn ja Schneider 2010, 34, 41) Honkasen mukaan palvelusta tunnistetaan kosketuspisteet, jolloin ihminen on vuorovaikutuksessa palveluun (Honkanen 2016, 322).

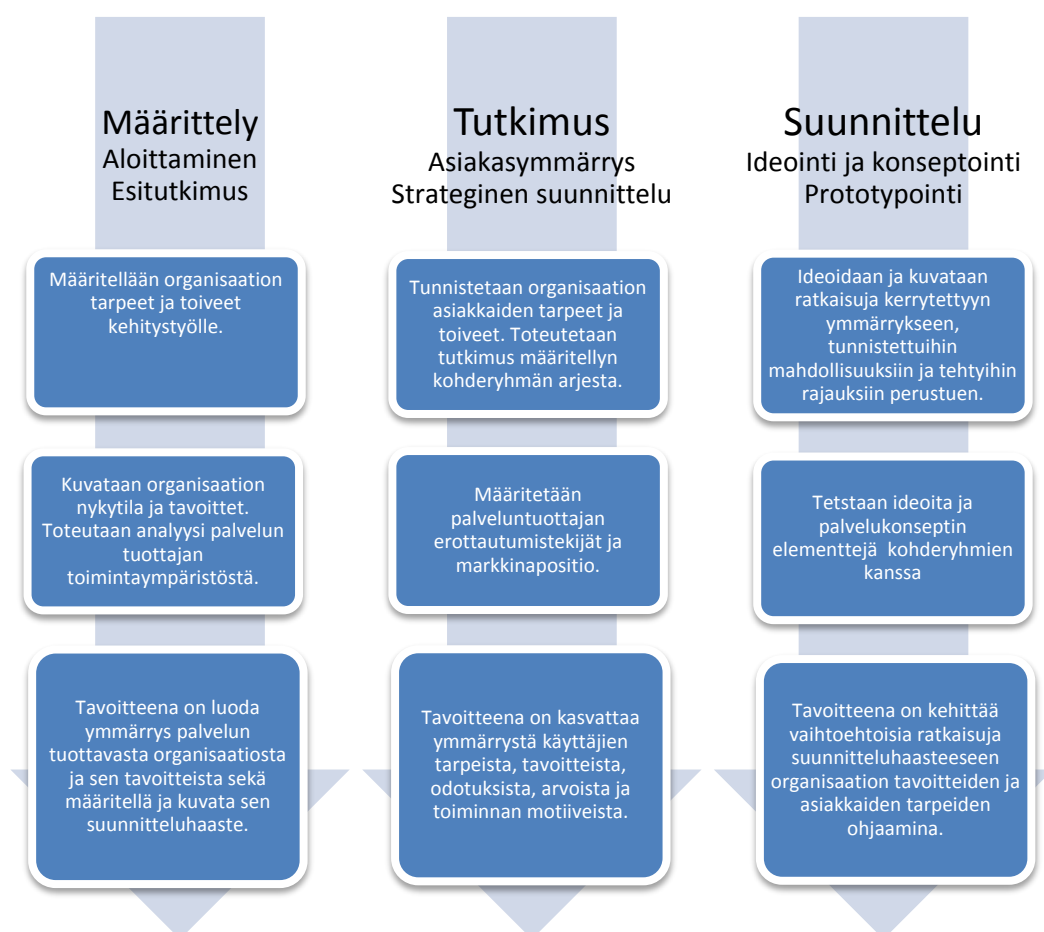
Näkyväksi tekemisen periaate liittyy Stickdornin mukaan erityisesti palveluun sitoutumiseen ja sen suosittelemiseen muille. Palvelun näkymättömiin osiin voidaan tuoda näkyvyyttä palvelutodisteen avulla. Se luo fyysisen muiston palvelusta ja voi myös kuvata palvelun eri vaiheita esimerkiksi palveluselytyksen, laskun esitteen, matkamuiston tms. avulla. (Stickdorn ja Schneider 2010, 43) Myös Honkasen mukaan visuaalisuudella on tärkeä rooli palveluprosessin eri vaiheissa. Sen avulla voidaan vahvistaa asiakkaan luottamusta palvelun toimintaa kohtaan, vaikuttaa hänen saamaansa palvelukokemukseen, assosoida merkityksiä, jotka voivat tulla osaksi yksilön ajattelumalleja. Visuaalisia signaaleja ja symboleita voidaan käyttää myös avaimina tai liipaisimina jonkun palvelutoiminnon käynnistämiseksi. Honkasen mukaan palveluketjun visualisointi auttaa hahmottamaan asiakkaan kulkemaa matkaa palveluprosessin sisällä (Honkanen 2016, 322, 328).

Stickdornin esittää, että viidennnen palvelumuotoilun periaatteen kannalta palveluympäristö tulisi huomioida aina kokonaisvaltaisesti. Vaikka palvelut ovat näkymättömiä, ne kulutetaan fyysisessä ympäristössä, jonka asiakkaan kokevat kaikilla aisteillaan. Palveluketjun kannalta tulisi huomioida asiakaspolun vaihtoehtoiset palvelukokemukset, sillä palvelutilanteet muut-

tuvat jatkuvasti ja on tärkeää tunnistaa myös palvelun tuottajien erilaiset näkökulmat erinomaisten asiakaskokemuksen saavuttamiseksi. (Stickdorn ja Schneider 2010, 45) Myös Tuulaniemen näkemyksen mukaan palvelua suunniteltaessa on ymmärrettävä laaja-alainen kokonaisuus, johon palvelu liittyy ja on ymmärrettävä, että usein palvelut tuotetaan tai kulutetaan muiden palveluiden kanssa. Vaikka palvelu on monesti usean palveluntuottajan yhteinen tarjooma, jossa vaikuttavat eri yritykset, näyttäytyy se asiakkaalle yhtenä palveluna (Tuulaniemi 2011, 66-67, 80-81)

### 3.2 Palvelumuotoiluprosessi

Tuulaniemi on määritellyt palvelumuotoiluprosessin koostuvan seuraavista osista: määrittely, tutkimus ja suunnittelu sekä neljäntenä vaiheena tuotanto ja arviointi. (Tuulaniemi 2011, 127) Tässä tutkimuksessa on käsitelty kolmea ensimmäistä vaihetta, jotka sisältyvät olennaisesti tutkimuksellisen osuuden kulkuun ja konseptimallin kuvausprosessiin. Neljäs vaihe eli tuotanto ja arviointi tuodaan kuitenkin esille loppupäätelmissä, jossa tarkastellaan konseptiehtodotuksen jalkauttamista osaksi organisaation toimintaa.



Kuvio 1 Palvelumuotoiluprosessin suunnitteluvaiheet (mukaiillen Tuulaniemi 2011, 130-131)

Tämän tutkimuksen tutkimuksellinen osuus on toteutettu edellä esitetyn palvelumuotoiluprosessin ensimmäisten vaiheiden mukaisesti. Määrittelyvaiheessa on kerrottu organisaation toiveet ja tarpeet tutkimukselle sekä kuvattu organisaation varainhankinnan nykytila, jotta voidaan määritellä suunnitteluhaasteet ja tavoitteet tutkimukselle.

Tutkimusvaiheessa on syvennetty asiakasymmärrystä analysoimalla ja kuvaamalla kerättyä aineisto. Stickdornin mukaan asiakaskeisyys palvelun muotoiluprosessissa tarkoittaa myös ymmärrystä siitä, että yhden asiakasryhmän sijaan organisaatiossa voi olla useita potentiaalisia ryhmiä, joilla kullakin on erilaiset tarpeet ja odotukset. (Stickdorn ja Schneider 2010, 38) Tutkimusvaiheessa on pyritty tunnistamaan näitä ryhmiä.

Palveluprosessin suunnitteluvaiheessa ideoidaan ja konseptoidaan vaihtoehtoisia ratkaisuja suunnitteluhaasteeseen ja testataan niitä nopeasti asiakkaan kanssa. Suunnitteluvaiheessa määritellään myös mittarit palvelun tuottamiseen. (Tuulaniemi 2011, 128) Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty palvelumuotoilulle tyypillistä yhteiskehittämisen toimintamallia työpaikatyöskentelyssä, jossa edellä kuvatun mukaisesti on etsitty ratkaisuja toiminnan kehittämiseksi. Konseptin toimivuutta on testattu sekä asiakkaiden että palvelun tuottajien keskuudessa. Stickdornin mukaan palvelumuotoilun menetelmien kautta voidaan testata palvelukonseptin toimivuutta ja löytää kehityskohteita palvelulle. Yhteiskehittäminen mahdollistaa kaikkien osapuolten sitoutumisen palveluun. (Stickdorn ja Schneider 2010, 39).

Palvelumuotoilijat toimivat usein muutosagentteina organisaatiossa ja palvelumuotoilun kautta on mahdollista istuttaa luovan kokeilemisen kulttuuri organisaation toimintaan. Honkanen mukaan palvelumuotoilussa korostetaan toiminnan iteratiivisuutta, ja reflektointivaiheessa joudutaankin usein palaamaan osittain alkuun ja löytämään uudenlaisia ratkaisuja ongelman ratkaisemiseksi (Honkanen 2016, 329).

Myös Tuulaniemi näkee, että palvelumuotoilu ja palveluiden kehittäminen vaativat ajatustavan muutoksen tuotemuotoilusta palvelumuotoiluun (Tuulaniemi 2011, 66). Ojala esittää, että mitä useamman henkilön kokemus saadaan yhteisen näkemyksen synnyttämisprosessiin mukaan, sitä nopeammin kyetään luomaan uutta osaamista ja uutta toimintaa. Organisaation oppimisessa on kyse mahdollisimman nopeasta yhteisen näkemyksen luomisesta ja sen soveltamisesta yhteiseen tekemiseen. (Ojala 2008, 71)

Honkasen mukaan palvelumuotoiluprosessin neljännessä vaiheessa joudutaan usein hyödyntämään myös muutosjohtamisen välineitä, kun palvelu implementoidaan eli istutetaan osaksi organisaation toimintaa (Honkanen 2016, 329).

Valpolan mukaan muutoksen johtamisessa on tärkeintä onnistua viestinnässä ja perustella sen avulla muutoksen mahdollisuudet. Jokaisen muutokseen osallistuvan tulisi ymmärtää muutoksen syyt ja päälinjat, jotka ovat uusien ratkaisujen takana. Viestien tulee olla selkeitä, tavoittaa niitä tarvitseva ja tarjota keskustelumahdollisuus. (Valpola 2004, 65)

Kerridge näkee hyödyllisenä ja aikaa säästävänä muiden organisaatioiden kokemusten hyödyntämisen osana omaa muutosta. Riskien tunnistaminen ja niiden evaluointi on pidettävä osana toimintasuunnitelmaa, jotta sekä olemassa olevat että potentiaaliset riskit voidaan tunnistaa, minimoida tai jopa kokonaan poistaa (Kerridge 2012). Esimerkiksi tämä tutkimus tarjoaa myös muille järjestöille hyödyllistä tietoa oman varainhankinnan palvelukonseptin kehittämistä varten.

Muutoksen johtamisessa tärkeää on johdon sitoutuminen. Armstrongin mukaan johtaja voi omalla esimerkillään vaikuttaa merkittävästi koko työyhteisöön. Tässä tavoitteiden ja arvojen kirkastaminen on tärkeässä roolissa. (Armstrong, 2004) Honkasen mukaan sosiaalisen vahvistamisen periaatteen avulla voidaan sitouttaa ihmiset organisaation toimintaan. Sitoutumisen avulla pyritään takaamaan se, että ihmiset toimivat yhtenäisellä tavalla organisaation yhteisten arvojen ja tavoitteiden suuntaisesti. Honkanen esittää, että edellä mainittuja työmaailman periaatteita voitaisiin soveltaa myös asiakaspintaan, kun halutaan sitouttaa asiakas organisaation toimintaan. (Honkanen 2016, 280)

Tuulaniemen mukaan palvelumuotoiluprosessi on yksi tapa hahmottaa palvelun kehittämismallia. Siinä pyritään huomioimaan kattavasti koko prosessi aina arviointiin asti. Organisaation toiminnan kannalta haastavana on palvelumuotoilun juurruttaminen osaksi organisaation toimintaa. Tuulaniemen mukaan tärkeintä on arvioida jo alusta lähtien organisaation tarpeet sekä käytettävissä olevat resurssit. (Tuulaniemi 2011, 128, 129)

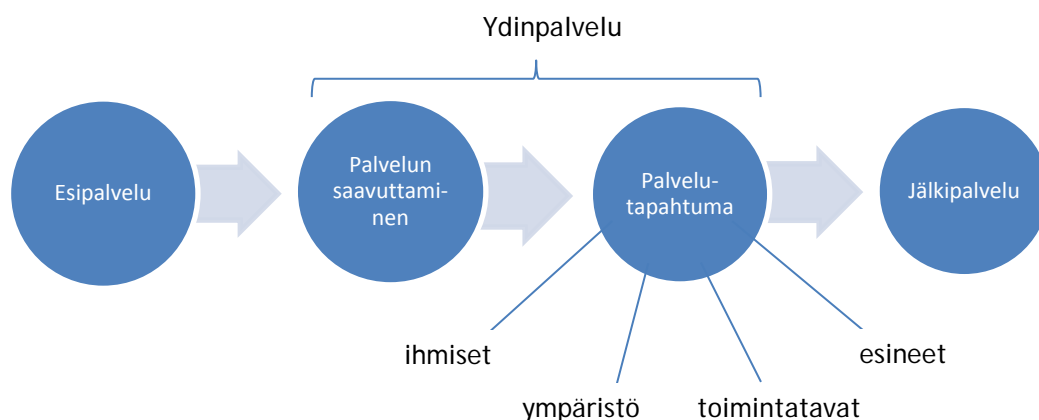
### 3.3 Palvelukokemus

Tuulaniemen mukaan keskeisintä palvelussa asiakkaan kokemus. Tämä kokemus kattaa koko yrityksen tarjoaman: mainonnan ja muut kontaktit ennen palvelua, asiakaspalvelun laadun, palveluominaisuudet, käytön helppouden sekä luotettavuuden. (Tuulaniemi 2011, 74).

Stickdornin mukaan palvelumuotoiluajattelu pyrkii kuvamaan palvelua kolmen vaiheen kautta. Nämä vaiheet ovat kohtaamiset ja vuorovaikutus palveluntarjoajan kanssa ennen palvelua, palveluna aikana ja sen jälkeen. Palvelun rytmi ja kesto vaikuttavat merkittävästi palvelukokemukseen. Palvelutodisteet luovat palvelukokemuksesta muiston, fyysisen todisteen, joka siirtää kokemuksen myös palvelun jälkivaiheeseen. Palvelut ovat dynaamisia prosesseja, jotka tapahtuvat tietyn ajan kuluessa. (Stickdorn ja Schneider 2010, 41, 43)



Tuulaniemi on vastaavanlaisesti eritellyt palvelusta seuraavat vaiheet: esipalvelu, ydinpalvelu ja jälkipalvelu. Näitä vaiheita Tuulaniemi kutsuu palvelutuokioiksi. Esipalveluvaihe valmistee arvon muodostumista, ja asiakas on tällöin jo tutustunut palveluyritykseen ja ollut sinne yhteydessä. Ydinpalveluvaihe kuvaa palvelun saavuttamista ja itse palvelutapahtumaa, jolloin asiakas on kontaktissa organisaatioon. Jälkipalvelulla tarkoitetaan asiakkaan kontaktia palveluntarjoajaan varsinaisen palvelutapahtuman jälkeen. (Tuulaniemi 2011, 78-79)



Kuvio 2 Palvelutuokiot ja kontaktipisteet palvelupolulla (Mukaiillen Tuulaniemi 2011, 79)

Jokainen palvelupolun palvelutuokio koostuu lukemattomista kontaktipisteistä, joiden kautta asiakas on kontaktissa palveluun kaikilla asteillaan. Kontaktipisteiksi Tuulaniemi on eritellyt ihmiset, ympäristöt, esineet ja toimintatavat. (Tuulaniemi 2011, 79-80)

Honkasen taas tunnistaa palvelupolusta kolme yleistä haastetta, jotka täytyy voittaa tavoitteeseen pääsemiseksi: alkuun pääsy, polulla pysyminen ja häiriön tai keskeytyksen jälkeen polulle takaisin pääseminen. (Honkanen 2016, 128). Honkasen mukaan henkilön tuleviin tekoihin, toimintaan ja valintoihin vaikuttaa myös asenne, joka jotenkin liittyy palveluntarjoajan toimintaan (Honkanen 2016, 75). Jotta toiminta voitaisiin konkretisoida, tarvitaan toimintasuunnitelmat eli askelmerkit asioiden toteuttamiseksi (Honkanen 2016, 90). Konkretisoitu toimintastrategia kuvaa henkilön tehtäväkohtaisia keinoja, suunnitelmaa tai polkua tavoitteeseen pääsemiseksi. Toimintastrategiaan vaikuttavat myös motivaation suunta, yrittäminen sekä kestävyys eli kuinka kauan ja vahvasti henkilö toimii päästäkseen tavoitteeseensa. (Honkanen 2016, 126)

Tuulaniemen mukaan palvelu on toiminnallinen tekojen sarjaa, joten palveluprosessi on määriteltävä ja kuvattava siten, että asiakkaan kulkema reitti (palvelupolku), palvelun tuottajan ja asiakkaan kontaktipisteet sekä prosessiin keskeisesti kuuluvat toimijat saadaan esiin. Tätä

palveluprosessin kuvausta kutsutaan Service Blueprintiksi eli palvelumalliksi, joka on visuaalinen kuvaus palvelu tuottamisesta, siihen vaadittavista resursseista ja asiakkaan kytkeytymisestä tuotantomalliin (Tuulaniemi 2011, 210). Tutkimuksellisessa osuudessa on kehitystoimenpiteiden lopputuloksena kuvattu lahjoittajan palvelukokemus käyttäen Service Blueprint -mallia.

#### 4 Asiakasymmärrys

Asiakasymmärryksen kasvattaminen alkaa Tuulaniemen mukaan kaiken saatavilla olevan tausta-aineiston analysoinnilla. Tietoa asiakkaista voidaan saada asiakastytytyväisyysmittauksista ja markkinatutkimuksista löytyvänä datana, mutta jopa tärkeämpi lähde on Tuulaniemen mukaan sisäinen, hiljainen tieto (Tuulaniemi 2011, 145). Asiakasymmärryksen syventämiseksi tässä tutkimuksessa on pyritty hyödyntämään tiedonkeruumenetelminä sekä markkinatutkimuksia että organisaation sisäistä tietoa. Tuulaniemen mukaan on myös tärkeää ymmärtää todellisuus, jossa asiakkaat elävät ja toimivat sekä tuntee asiakkaidensa todelliset motiivit eli mihin arvoihin heidän valintansa perustuvat ja mitä tarpeita ja odotuksia heillä on. (Tuulaniemi 2011, 71-72)

Prahaladin ja Ramaswamyn mukaan perinteinen arvontuottamisen ajattelumalli on lähtenyt liikkeelle siitä, että arvo tuotetaan yrityksen sisälle. Arvo ilmentyy asiakkaalle yrityksen tuotevalikoiman ja palveluiden kautta, jotka on valittu tehokkuuden ja kustannusten näkökulmasta, organisaation itsensä hallitsemien arvoketjujen kannalta. Tämä aiheuttaa yrityksen tai organisaation ja markkinoiden arvoprosessien irtaantumisen toisistaan. (Prahalad & Ramaswamy 2004, 13-14)

Myös Strandvikin ja Nymanin mukaan monesti yrityksissä oletetaan asiakkaan logiikan olevan samansuuntainen palveluntarjoajan oman palvelulogiikan kanssa. Yrityksen kiinnostus rajoittuu asiakkaan palvelun nykytoiminnasta ja -toiminnoista antamaan palautteeseen ja mielipiteisiin tietyistä parannus- ja kehitysehdotuksista. (Strandvik ja Nyman 2012)

Lucy Kimbell esittää, että palvelumuotoiluajattelussa fokus on organisaation sijaan ihmisissä ja tavoitteena on löytää keinoja, joiden avulla palvelun tuottajat voivat luoda arvoa asiakkaalle. (Stickdorn ja Schneider 2010, 46)

Tuulaniemi on määritellyt asiakasymmärryksen seuraavasti: ”Asiakasymmärrys tarkoittaa asiakkaan arvomuodostuksen ymmärtämistä: on ymmärrettävä, mistä elementeistä arvo muodostuu palvelussa asiakkaalle.” (Tuulaniemi 2011, 71)

#### 4.1 Arvon muodostuminen

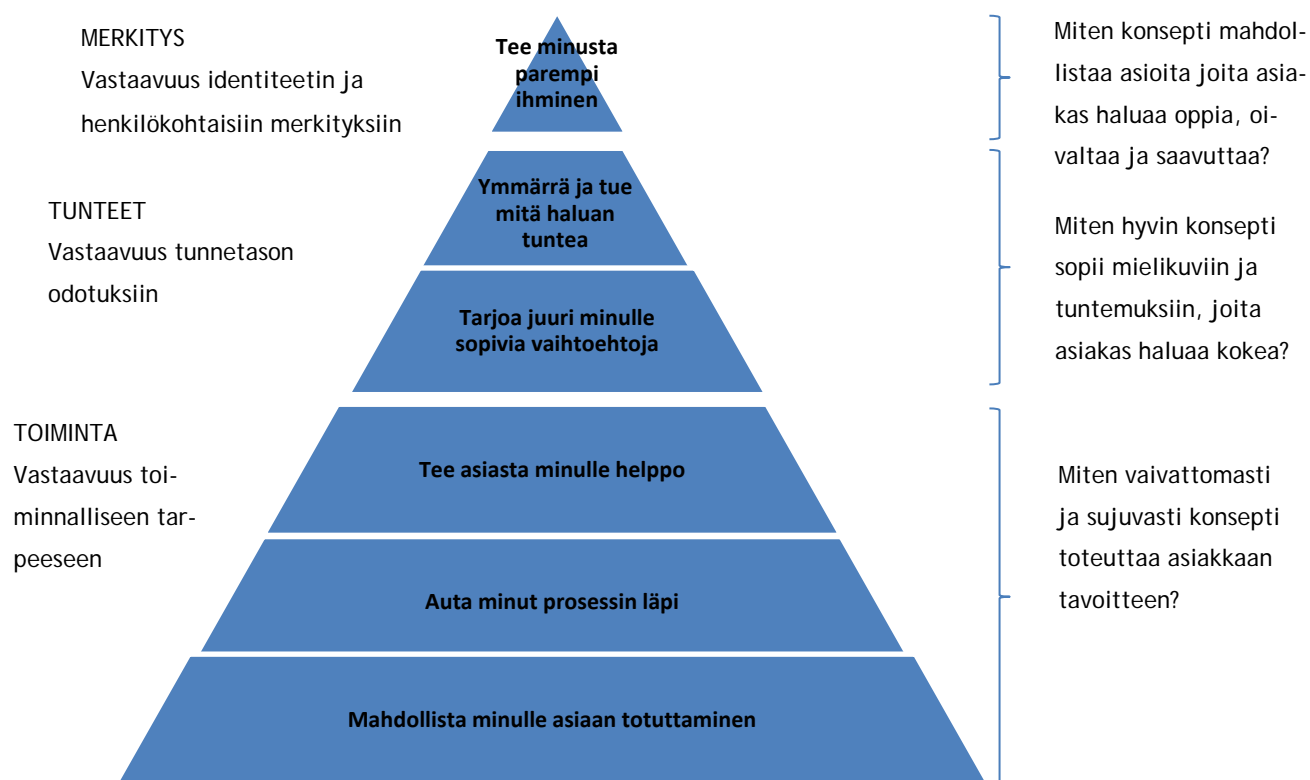
Honkasen mukaan arvot ovat uskomuksia, joihin liittyy vahvoja tunteita ja ilmaus yksilön perustavimmista tarpeista. Arvot toimivat asenteiden tavoin motivaation lähteenä ja ohjaavat ihmisen valintoja. Arvoja kartoittamalla voidaankin päästä kurkistamaan yksilön arkiseen valintakäyttäytymiseen sekä niihin tarpeisiin, joita yksilö perimmältään pyrkii tyydyttämään elämässään. Honkanen on määritellyt seuraavat esimerkit kuvaamaan ihmisten elämään liittyviä perusarvoja: onnellinen elämä, turvallisuus, velvollisuuden täyttäminen, perinteiden vaaliminen, vapaus, henkilökohtainen menestyminen, ahkeruus, lähimmäisistä huolehtiminen, kamppailu paremman maailman puolesta ja syvähenkinen elämä. (Honkanen 2016, 105).

Tässä luvussa on tarkastelu millainen merkitys arvolla on asiakaskokemukseen. Tuulaniemen mukaan asiakkaan kokema arvo muodostuu yrityksen ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa, joita tapahtuu eri kohtaamisissa tai eri kanavissa, joita ovat mm. asiakaspalvelu, verkkosivut, tuotteet, palvelut, tilat ja toimintaympäristöt. Tuulaniemi toteaa, että asiakas muodostaa käsityksensä saamastaan arvosta odotuksiensa ja toteutuneen subjektiivisen kokemuksen perusteella. Asiakkaan omat odotukset saatavasta arvosta liittyvät mm. ihmisten aikaisempiin kokemuksiin, toiveisiin, tarpeisiin, yrityksen tarjoamaan viestintään sekä maineeseen. Kun tiedetään, miten asiakas tuotetta kuluttaa, tiedetään miten palveluilla voidaan tuottaa asiakkaalle lisää arvoa. (Tuulaniemi 2011, 33).

Myös Honkasen mukaan aikomukseen eli intentioon toimia vaikuttavat mm. henkilön arvio toiminnan hyödyistä, sosiaalisista normeista ja toiminnan mahdollisuuksista. Hyötyjen arviointiin voivat vaikuttaa toiminnan merkitys henkilön itsetuntoon tai minäkuvaan sekä henkilön omat tottumukset eli automaattiset käyttäytymistaipumukset. (Honkanen 2016, 89, 90)

Muotoilu pyrkii Tuulaniemen mukaan olemaan aina proaktiivista eli ennakoivaa, jolla tarkoitetaan tässä potentiaalisten asiakkaiden todellisten ja piilevien tarpeiden selvittävää tutkimista. Ennakoivan ymmärryksen avulla voidaan Tuulaniemen mukaan suunnitella ratkaisuja, jotka todella helpottavat asiakkaiden elämää. (Tuulaniemi 2011, 73)

Tuulaniemi on listannut seuraavia arvonmuodostumisen elementtejä, joita ovat mm. tarpeet, odotukset, tottumukset, tavat, arvot ja muiden ihmisten mielipiteet. Kun asiakasta ymmärretään näillä tasoilla, voidaan asiakaskokemuksen rakennuspalikoita jäsentää ja kehittää palvelukonsepteja, jotka erottuvat palvelukokemuksellaan muista kilpailevista palveluista. Toiminnan keskiössä tulisi Tuulaniemen mukaan olla ihminen, jotta palveluja suunniteltaisiin niitä oikeasti käyttäville henkilöille. Samalla minimoidaan epäonnistumisen riski, koska palvelu on asiakkaiden todellisten tarpeiden pohjalta suunniteltu. (Tuulaniemi 2011, 71-72)



Kuvio 3 Arvonmuodostumisen pyramidi (Tuulaniemi 2011, 75. Lähde: Palmu Inc.)

Kuvassa neljä on esitetty asiakkaan arvonmuodostumisen pyramidi, jossa kuvataan asiakaskokemuksen eri tasoja. Tuulaniemi on jakanut asiakaskokemuksen arvonmuodostumisen kolmeen tasoon: toimintaan, tunteisiin ja merkityksiin. Toiminnan taso tarkoittaa palvelun kykyä vastata asiakkaan funktionaaliseen eli toiminnalliseen tarpeeseen. Se pitää sisällään prosessin sujuvuuden, palvelun hahmottavuuden, saavutettavuuden, käytettävyyden, tehokkuuden ja monipuolisuuden. Tuulaniemen mukaan toiminnan tason vaatimusten tulee täyttyä, jotta palvelulla on mahdollisuus olla markkinoilla. Tunnetaso tarkoittaa asiakkaalle syntyviä välittömiä tuntemuksia ja henkilökohtaisia kokemuksia liittyen palveluun. Tunnetasolla asiakkaaseen vaikuttavat kokemuksen miellyttävyys, helppous, kiinnostavuus, innostavuus, tunnelma ja tyyli sekä palvelun kyky koskettaa aisteja. Ylin asiakaskokemuksen taso eli merkitystaso, tarkoittaa kokemukseen liittyviä mielikuva- ja merkitysulottuvuuksia. Näitä ovat kulttuurilliset koodit, unelmat, tarinat, lupaukset, oivallukset, kokemuksen henkilökohtaisuudet, suhde asiakkaan elämäntapaan ja omaan identiteettiin. (Tuulaniemi 2011, 74)

Asiakaskokemuksen tasoja voidaan katsoa myös konseptin näkökulmasta, ja tarkastella miten konsepti vastaa näihin asiakaskokemukseen vaikuttaviin tasoihin. Tuulaniemen mukaan erinomaisia asiakaskokemuksia voidaan tarjota vain silloin, kun ymmärretään miten ja milloin ihmiset kohtaavat organisaation tarjooman (Tuulaniemi 2011, 74).

Honkanen näkee, että usein on sekä hyödyllistä että välttämätöntä ymmärtää ihmisten tarpeita tai preferenssejä eli sitä, mikä heitä motivoi, mikä saa heidät liikkeelle. (Honkanen 2016, 134). Tuulaniemen mukaan asiakkaan arkea, ja potentiaalisia käyttötilanteita tutkimalla ja havainnoimalla löydetään lopulta ne arvot ja toiminnan todelliset motiivit, joista uudet ideat ja palvelukonseptit kehitetään (Tuulaniemi 2011, 73).

Honkanen näkee, että palveluketjusta on tärkeää tunnistaa kohdat, jossa syntyy asiakkaan kannalta tärkeää arvoa ja kokemusta hyödystä. Koko palvelun toimintaympäristö tulee ottaa huomioon ja pyrkiä pitämään mielessä ”iso kuva, eli palveluun liittyvä kokonaisuus. Honkasen mukaan esimerkiksi puhtaassa palvelutuotteessa suurin osa arvoa muodostuu vuorovaikutussuhteessa, johon panostamalla voidaan lisätä asiakkaan arvokokemusta. Honkasen mukaan on myös huomioitava, että asiakas on itse aktiivinen osa palvelujärjestelmää ja palveluntarjoajan näkökulmasta on tärkeää määritellä, minkä osan palveluun liittyvästä arvosta tai hyödystä asiakas tuottaa itse. (Honkanen 2016, 323-324)

Arvon muodostumisen kannalta on tärkeää ymmärtää asiakkaan roolia sekä asiakkaan tarpeet ja toiveet, jotta voidaan tuottaa Tuulaniemen kuvaamia erinomaisia asiakaskokemuksia. Seuraavaksi on käsitelty arvon tuottamista asiakkaalle palvelun tarjoajan näkökulmasta.

#### 4.2 Arvon tuottaminen asiakkaalle

Asiakkaiden tarpeiden ja käyttötilanteiden ymmärtäminen ovat tärkeässä asemassa, jotta voidaan suunnitella tuotteita tai palveluita, jotka vastaavat tarpeisiin ja jotka ovat helppo hyödyntää (Tuulaniemi 2011, 34).

Tuulaniemen mukaan ihminen ostaa tuotteita tai palveluita saavuttaakseen jotain tai saadakseen jotain tehdyksi. Tunnistamalla ja helpottamalla näitä tarpeita, voidaan asiakkaille luoda todellista arvoa. (Tuulaniemi 2011, 35) Salonen ja Toikkanen ovat esittävät, että ihmisten toiminta suuntautuu aina kohti arvoa. Tässä yhteydessä arvolla tarkoitetaan hyötyä tai etua, joka on esitetty ihmisiä houkuttelevassa muodossa. (Salonen ja Toikkanen 2014, 95).

Jokke Eijalan ja Anne Luodon mukaan arvon tuottaminen on yksi yrityksen tärkein päämäärä. Siinä on aina lopulta kyse arvon tuottamisesta yrityksen omistajien lisäksi asiakkaille, sidosryhmille ja laajemmassa mittakaavassa koko yhteiskunnalle. (toim. Miettinen 2014, 77)

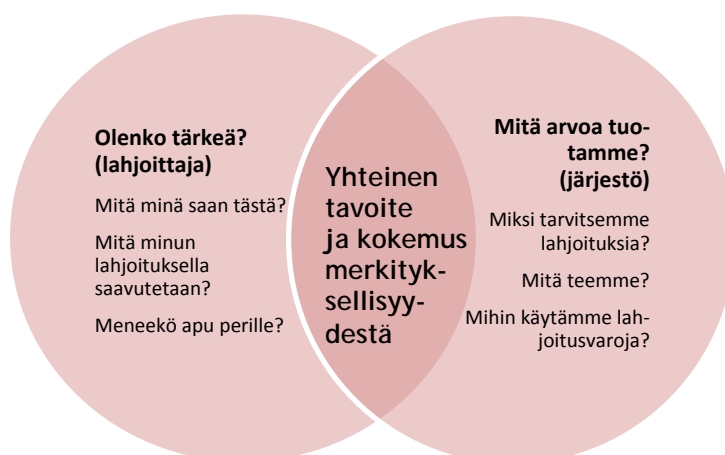
Myös Salonen ja Toikkanen ovat tarkastelleet asiaa organisaation näkökulmasta. Heidän mukaansa ihmisten pyrkimyksenä on käyttää energiansa siihen, mistä he kokevat saavansa eniten

hyötyä. Näin ollen organisaatio, joka tarjoaa asiakkailleen ja työntekijöilleen tällaista hyötyä, menestyy hyvin. (Salonen ja Toikkanen 2014, 93)

Ymmärrys asiakkaan arvonmuodostusprosessista on Tuulaniemen mukaan palvelumuotoilun keskeisimpiä asioita. Yritys antaa asiakkailleen lupauksen arvosta, joka määrittää miten yritys eroaa kilpailijoistaan ja tiivistää, mitä yritys tarjoaa asiakkailleen. (Tuulaniemi 2011, 33)

Prahalad ja Ramaswamy kuvaavat asiakkaiden ja palveluntuottajien yhteistä arvonmuodostusprosessia DART-mallin avulla, jossa arvonmuodostumisen osa-alueet ovat vuoropuhelu (Dialogue), palvelun saavuttaminen (Access), riskin arviointi (Risk assesment) ja läpinäkyvyys (Transparency). Vuoropuhelun kautta organisaatioiden ja asiakkaiden on mahdollista jakaa tietoa keskenään, mutta myös kehittää syvempää asiakasymmärrystä. Asiakkaalla on mahdollisuus tuoda oma arvonäkemyksensä mukaan prosessiin. Palvelun saavuttaminen haastaa perinteistä omistajuutta. Palvelun käyttömahdollisuuden kautta voidaan löytää uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja keskittyä asiakkaalle tuotetun kokemuksellisuuden lisäksi myös vuorovaikutuksen moninaisuuteen. Riskien arvioinnilla viitataan arvonmuodostusprosessissa palvelun tuottajan ja asiakkaiden yhteiseen tietoon riskeistä ja niiden hallinnasta. Oletuksena on, että ollessaan osa prosessia, asiakas vaatii mahdollisesti enemmän tietoa riskeistä, mutta todennäköisesti suhtautuu niihin vastuullisemmin. Tiedon läpinäkyvyys on olennainen osa luottamuksen synnyttämisestä osapuolten välille. (Prahalad & Ramaswamy 2004, 32-33)

Seuraavaksi on esitelty Prahaladin ja Ramaswamyn arvontuottamisprosessin mallista mukailleen kuvattu lahjoittamisen arvontuottamisprosessi, jossa vuorovaikutuksen ja yhteisen tavoitteen kautta luodaan keskeisintä arvoa.



Kuvio 4 Lahjoittamisen arvontuottamisprosessi (Mukaillen lähteestä Prahalad ja Ramaswamy 2004, 122)

Prahaladin ja Ramaswamyn mukaan arvontuottamisessa merkityksellistä on se, että asiakas ja palveluntuottaja luovat arvoa yhdessä. Keskiössä on yksilö ja hänen kokemuksensa. Yhteinen arvontuottamisprosessi yhdistää yrityksen tai organisaation arvoketjuajattelun ja markkinoiden tarpeet. (Prahalad & Ramaswamy 2004, 13-14)

Markkinoinnin tuotokeskeisyys johtaa Tuulaniemen mukaan asiakasfokuksen vähenemiseen. Visuaalisesti ja äänellisesti hälyisässä ympäristössämme olemme Tuulaniemen mukaan jo oppineet väistämään meihin kohdistuneita viestejä. Tuulaniemen mukaan pahimmillaan markkinoija pyrkii massamedioiden ja massakohderyhmien kautta keskeyttämään sen, mitä kohderyhmä on tekemässä, ja pakottamaan heidät kuuntelemaan riippumatta siitä ovatko he kiinnostuneet markkinoitavasta tuotteesta. (Tuulaniemi 2011, 43-44)

Myös Kotlerin näkemyksen mukaan monissa yrityksissä asiakaskeskeisyys jää toissijaiseksi, kun toiminta keskittyy liiaksi tuotteen ympärille. Pääomaan ja tuotokeskeisyyteen panostaminen johtaa monesti liian laajaan kohderyhmävalintaan eli tuotteita tai palveluita tarjotaan jokaiselle ajateltavissa olevalle asiakkaalle. (Kotler 2005, 10)

#### 4.3 Lahjoittajakeskeisyys

Seuraavaksi on käsitelty asiakaskeskeisyyttä ja tarkasteltu asiakaskeskeisyyden määritelmää. Tutkimuksen kontekstista johtuen asiakaskeskeisyydestä on tässä tutkimuksessa käytetty termiä lahjoittajakeskeisyys. Tarkastelemalla lahjoittajakeskeisyyttä nonprofit -organisaation toiminnassa pyritään selvittämään mitkä ovat lahjoittajien tarpeet ja miten lahjoittajat voidaan ottaa osaksi toiminnan suunnittelua.

Honkasen mukaan aidosti asiakaslähtöisen palvelun kehittämisen lähtökohtana tulisi olla asiakkaiden oma sisäinen motivaatio ja innostus osallistua kehittämistyöhön. Asiakkaiden motivointi osallistumaan on yksi keskeisimpiä palvelumuotoilun haasteita. (Honkanen 2016, 327)

Palvelumuotoilija käyttävät apunaan erilaisia menetelmiä, joiden avulla asiakas voi osallistua ja vaikuttaa palvelun kehittämisprosessiin. Palvelumuotoilijat kehittävät jatkuvasti osallisuutta, luovuutta ja sitoutumista mahdollistavia uusia innovatiivisia menetelmiä, sillä yhteiskehittäminen on palvelumuotoilun keskiössä. (Miettinen ja Valtonen 2012, 7)

Honkanen esittää, että vaikuttamisen psykologian kautta palvelumuotoilijat pystyvät paremmin motivoimaan ihmisiä, ylläpitämään osallistumiseen perustuvaa vuorovaikutusta, synnyttämään luottamusta ja sitoutumista sekä rakentamaan alustaa luovuudelle, flow'ille ja innovatiivisuudelle (Honkanen 2016, 327-328).

Kuten edellisissä luvuissa arvon muodostumisen ja tuottamisen keskustelussa on esitetty, palvelumuotoilu on asiakaslähtöistä, ja palvelu tuotetaan yhdessä asiakkaan kanssa. Honkasen mukaan nykyään ei enää riitä, että organisaatio toimii asiakaskeskeisesti vaan lisäksi toiminnan tulisi olla asiakaslähtöistä. (Honkanen 2016, 322)

Ymmärtämällä asiakkaiden erilaiset tarpeet ja arvot, voidaan paremmin kehittää ja tunnistaa oikeat kanavat, tarjoukset, panostukset sekä pääoman, jota asiakassuhteen hoitaminen vaatii. Asiakaslähtöisyydessä on tärkeää, että yrityksen tai organisaation työntekijät ovat sitoutuneet toimimaan asiakastytytyväisyyttä lisäävällä tavalla. (Kotler 2005, 10)



Kuvio 5 Asiakaslähtöisyyden ajattelumalli (Kotler 2010, 10)

Honkasen mukaan on olennaista tunnistaa ne kanavat ja kosketuspinnat, joiden kautta asiakas on vuorovaikutussuhteessa palvelun kanssa ja nostaa keskipisteeseen asiakkaan kokemus. Honkasen mukaan asiakkaan valintoihin voidaan vaikuttaa vain palvelun kosketuspintojen kautta. (Honkanen 2016, 325). Stickdornin mukaan asiakaslähtöiseen näkökulmaan tarvitaan yhteinen kieli, jota kaikki palveluun osallistuvat tahot puhuvat eli palvelun käyttäjän kieli. (Stickdorn ja Schneider 2010, 37)

#### 4.4 Onnistumisen mittaaminen

Asiakastytytyväisyyteen panostaminen on Kotlerin mukaan ensisijaisen tärkeää, sillä yrityksen markkinaosuuden tulevaisuuden suunta määräytyy sen perusteella. Mitä korkeampi asiakastytytyväisyyden taso on, sen todennäköisemmin asiakkaat pysyvät. (Kotler 2010, 13)

Perinteisesti palveluita on mitattu määrällisesti eli asiakkailta on palvelukokemuksen jälkeen pyydetty numeerista asiakaspalautetta. Ongelmaksi Tuulaniemi esittää tämän toimintamallin kohdalla sen, että huonon palvelukokemuksen läpi käynyt asiakasta ei enää kiinnosta yrityksen kehittäminen. Monesti asiakaspalautteessa myös kysytään vain asiakkaan palvelulle antama arvosana eikä esimerkiksi parannusehdotuksia. (Tuulaniemi 2011, 72)

Honkasen esittää palvelumuotoilun onnistumisen mittariksi palvelun haluttavuuden (desirability), joka kuvaa asiakkaan tyytyväisyyttä ja luottamusta palvelua kohtaan sekä sitoutumista sen käyttöön myös jatkossa. Palvelun haluttavuus syntyy kolmen eri tekijän pohjalta: 1) hyödyllisyys (utility), 2) toimivuus ja käytettävyys (usability) sekä 3) miellyttävyys (pleasurability). Honkasen mukaan palvelun tulee vastata jollain tärkeällä tavalla asiakkaan tarpeita ja



odotuksia. Palvelun kulutuksen tulee olla helppoa, ja tärkeää olisikin pitää käytettävyyden suunnittelussa asiat yksinkertaisina (keep it simple stupid = KISS). Asiakkaan tulisi myös ”tykätä” palvelusta eli kokea palvelu emotionaalisella tasolla miellyttäväksi. (Honkanen 2016, 323)

Myös Tuulaniemen mukaan asiakkaalle voidaan tuottaa merkittävää arvoa tekemällä asiat käyttäjille mukaviksi ja helppokäyttöisiksi. Esimerkiksi uuden teknologian käyttöönotto on tehtävä riittävän helppoksi, jotta asiakas ei sen vuoksi jätä tuotetta ostamatta tai hyödyntämättä. (Tuulaniemi 2011, 34)

Tässä tutkimuksessa on otettu onnistumisen mittariksi palvelun haluttavuus, ja sen pohjalta pyritty rakentamaan perustaa lahjoittamispolulle. Tavoitteena on pyrkiä vaikuttamaan palvelun haluttavuuteen ja toteuttaa lahjoittamisen palvelumallia tämän tavoitteen mukaisesti.

## 5 Vaikuttaminen ja viestintä

Tässä luvussa tarkastellaan vaikuttamista viestinnän näkökulmasta, ja pyritään tarkastelemaan kuinka vaikuttavan viestinnän avulla voidaan vahvistaa ja konkretisoida ihmisen toiminnan tarve.

Kotler ja Andreasen näkevät nonprofit-organisaatioiden perimmäisenä tarkoituksena ihmisiin vaikuttamisen. Nonprofit-organisaatiot pyrkivät toiminnallaan vaikuttamaan mm. vapaaehtoiisiin, lahjoittajiin ja päättäjiin, koska tarvitsevat tukea yhteiskunnallisten toimintaohjelmien toteuttamiseen. (Andreasen ja Kotler, 2008). Millerin näkee, että tärkeänä tavoitteena nonprofit-organisaatiossa on saada ihmiset toimimaan, sekä sitouttaa mukaan toimintaan ihmisiä, jotka todennäköisimmin toimivat edistämäsi asian puolesta (Miller 2013, 5).

Myös Honkanen näkee, että vaikuttamistyössä on usein sekä hyödyllistä että välttämätöntä ymmärtää ihmisten tarpeita tai preferenssejä eli sitä, mikä heitä motivoi ja mikä saa heidät liikkeelle (Honkanen 2016, 134). Honkasen mukaan vaikuttamisessa pyrkimyksenä on muuttaa ihmisen mieltä eli ajattelua, asenteita, uskomuksia, arvoja tai tunteita sekä viime kädessä saada hänet toimimaan, valitsemaan ja käyttäytymään halutulla tavalla (Honkanen 2016, 15).

Gjerstadin mukaan vaikuttamisessa on kyseessä kaksisuuntainen vuorovaikutus, ja parhaimmillaan voidaan sekä vaikuttaa muihin että vaikuttua muiden ansioista. (Gjerstad 2015, 11) Gjerstad esittää, että merkittävin ero vallan ja vaikuttamisen välillä on pakko. Vaikuttaminen ei yleensä toteudu pakon kautta. (Gjerstad 2015, 8)

## 5.1 Vaikuttamismuotoilu

Vaikuttamismuotoilun perusteet löytyvät käyttäytymistaloustieteessä käytetystä nudge-liikkeestä ja teollisen muotoilun, graafisen suunnittelun ja käytettävyystudkimuksen pohjalta syntyneestä palvelumuotoilusta. Molemmissa on tärkeää kyetä ymmärtämään ihmisten käyttäytymistä ja valintoja eli tulla lähelle ihmisten todellista tapaa toimia. (Honkanen 2016, 306-307)

Honkanen on määritellyt vaikuttamismuotoilun ihmisten toiminta- ja valintaoptioiden tai psykologisen ympäristön tietoiseksi muotoiluksi. Tavoitteena on vaikuttaa ja saada aikaan muutoksia niin ihmisten ajattelussa, asenteissa kuin valinnoissa ja toimissa. (Honkanen 2016, 306) Palvelumuotoilun määritelmää on käsitelty tarkemmin luvussa kolme, joten tässä yhteydessä tarkastellaan ainoastaan nudge-liikettä vaikuttamismuotoilun osana.

Nudge on interventio, jossa ihmisiin pyritään vaikuttamaan vaivihkaa yllyttämällä, houkuttelemalla tai kevyesti pukkaamalla. Tavoitteena on lisätä ihmisten kykyä saavuttaa asettamansa tavoitteet sekä itsensä että yhteisen edun kannalta. (Honkanen 2016, 308, 311)

Thalerin ja Sunsteinin määritelmän mukaan nudgen avulla voidaan ohjata ihmisiä suuntaan, jonka myötä parannetaan heidän elämäänsä. Ensijaisen tärkeää on, että nudgen valinta-arkkitehtuurissa kuvattujen vaihtoehtojen kautta ei kielletä jotain vaihtoehtoa kokonaan tai muuten vaikuteta merkittävästi henkilön asemaan. (Thaler ja Sunstein 2009, 6)

Nudge-kokeilujen avulla voidaan selvittää kuinka ihmiset esimerkiksi saadaan antamaan lahjoituksia hyväntekeväisyyteen tai miten vapaaehtoistyötä voitaisiin käyttää paremmin hyödyksi erilaisissa tilanteissa. (Honkanen 2016, 309) Salonen ja Toikkanen näkevät, että sysäämällä ihmisiä kevyesti haluttuun suuntaan voidaan saavuttaa merkittäviä tuloksia myös liiketoiminnassa (Salonen ja Toikkanen 2014, 96).

Nudge on usein suunnattu suuremmalle kohderyhmälle, joten voi olla suuri merkitys käytetäänkö viestintäkanavana tai välineenä esimerkiksi joukkoviestimiä, kampanjakirjeitä, internetiä, henkilökohtaista yhteydenottoa vai yleisötapahtumia (Honkanen 2016, 316).

Pohjimmiltaan nudge on valintojen uudelleen kehystämistä eli valinta-arkkitehtuuria. Honkanen mukaan on tärkeää tunnistaa vaikuttaako ihmisen toimintaan sosiaalinen vai yksityisasiana pidettävä normi, sillä sosiaalisen normin kautta ihmisten toiminta vahvistuu tehokkaammin. (Honkanen 2016, 310). Lahjoittaminen ja hyväntekeväisyystyö nähdään monesti sosiaalisesti hyväksyttävänä toimintana ja näin ollen voidaan todeta, että vaikuttamismuotoilun hyödyntäminen lahjoittamiseen liittyvässä viestinnässä on mahdollista.

## 5.2 Vaikuttamistilanteet ja viestintätavat

Vaikuttamistilanteessa tai viestintäkanavassa tulisi pyrkiä minimoimaan päätöstä häiritsevät tekijät, varmistaa ihmisille riittävästi aikaa päätöksen tekemiseen ja muotoilla sanoman sisältö niin, että vastaanottajat kykenevät ymmärtämään sen täysin (Honkanen 2016, 84).

Laakson mukaan ihmismieli hylkää helposti liian monimutkaiset ja vaikeat asiat. Jotta viestinnän avulla tuotettu informaatio voi jäädä ihmismieleen, tulee sen olla ymmärrettävää. Johdonmukaisesti ja ymmärrettävästi tuotettu informaatio mahdollistaa tiedon jatkumon ja mielikuvan vahvistumisen. (Laakso, 2004, 66)

Salonen ja Toikkanen näkevät, että liika vaihtoehtojen ja mahdollisuuksien määrä estää meitä hahmottamasta niitä (Salonen ja Toikkanen 2014, 153). Myös Honkasen mukaan liian suuri määrä vaihtoehtoja voi olla sekä kognitiivisesti että emotionaalisesti kuormittavaa, joka saattaa esimerkiksi vähentää ihmisten halua ostaa (Honkanen 2016, 285).

Honkanen on tarkastellut Cialdinin suostuttelun peruseriaatteita, joista tässä tutkimuksessa on tarkasteltu muutamia tutkimuskohteen kannalta keskeisiä periaatteita. Cialdinin vaikuttamisen taktiikoiden kautta tarkasteltuna niukkuuden periaate saa voimansa siitä, että ihmiset pitävät suuremmassa arvossa sellaista josta on pulaa tai jota on vaikea saada. Toinen on pelko menettää valinnanvapaus, jos mahdollisuuksia saada jotain rajoitetaan. (Honkanen 2016, 284) Honkasen mukaan erityisesti menetystä inhotaan yleisesti, ja valintatilanteissa ihmiset ovat usein enemmän huolissaan mahdollisista menetyksistä kuin saavutettavissa olevista voitoista. (Honkanen 2016, 285). Niukkuuden periaate toimii yhtä lailla tavaroiden kuin informaationkin maailmassa. Rajoitettu pääsy jonkun tiedon tai viestin lähteille, lisää ihmisten tarvetta saada kyseinen tieto käyttöönsä. Saatuun tietoon myös suhtaudutaan myönteisemmin. (Honkanen 2016, 286). Millerin mukaan nonprofit-organisaatioiden kannalta olisi tärkeää luoda sellaista sisältöä mikä houkuttelee luontaisesti tietyn tyyppisiä ihmisiä organisaation luokse. Tällainen viestintä sitouttaa organisaation toimintaan mukaan sellaisia ihmisiä, joiden arvot vastaavat organisaation arvoja. (Miller 2013, 4).

Cialdinin miellyttämisen periaate nojaa siihen havaintoon, että ihmisillä on taipumus sanoa ”kyllä” niille, jotka tunnetaan hyvin tai joista pidetään. Samoin ihmisillä on taipumus pitää enemmän niistä, jotka muistuttavat itseä tai ajattelevat asioista samalla tavalla. Honkasen mukaan esimerkiksi ystävällisyys saa voimansa siitä, että ihmiset kokevat vaikuttajan jollakin tavalla tutuksi ja tuttavalliseksi. Honkanen ehdottaakin, että vaikuttajan tulisi yrittää tulla läheisemmäksi ja tuttavallisemmaksi niiden kanssa, joiden tukea tai suostumista ajattelee joskus tarvitsevansa. Miellyttämisperiaatetta hyödyntävä taktiikan tarkoituksena on pyrkiä assosioimaan joko itsen tai myytävään tuotteeseen jotain sellaista, jota vaikuttamisen kohde pitää myönteisenä, arvokkaana arvostettavana ihailtavana. (Honkanen 2016, 265, 282-283)

Cialdinin johdonmukaisuuden taktiikka perustuu ihmisten vahvalle taipumukselle ylläpitää kongnitiivista kontenssia eli käyttäytyä yhteneväisellä tavalla. Vaikuttamisen kannalta esimerkiksi jalka oven väliin -taktiikan avulla ihminen saadaan ensin sitoutumaan johonkin pieneen tekoon tai uhraukseen, joka voi lopulta johtaa suurempaan tekoon. Sitoutuminen myös vahvistaa käytöksen johdonmukaisuutta. (Honkanen 2016, 277) Tämä on lahjoittamisen kannalta keskeinen suostuttelun periaate, ja sen avulla lahjoittaja voidaan sitouttaa mukaan toimintaan ja lahjoittamisen pitkäjänteisyyttä voidaan vahvistaa.

Honkanen näkee, että arjen vaikuttamistilanteissa vaikuttajalla on yleensä jokin ydinsanoma, ajatus tai ehdotus, joka on kyettävä viestimään muille ihmisille sanojen ja kielen avulla. Käytännön vaikuttamistyössä onkin syytä ensimmäiseksi pohtia mitä halutaan sanoa, mihin ihmisten suostumusta haetaan tai mitä ihmisten halutaan oppivan. (Honkanen 2016, 222)

Tunteiden herättäminen vahvistaa uskottavuutta paremmin kuin asioiden toteaminen. Laakson mukaan paras lähtökohta on, kun viestillä on mahdollisuus kytkeytyä johonkin olemassa olevaan, tuttuun. Ihmismieli hyväksyy helpommin entuudestaan tutut asiat. Laakso ehdottaa, että markkinoinnissa tulisi vahvistaa jo olemassa olevaa mielikuvaa mieluummin kuin opettaa kuluttajille täysin uusia asioita. Markkinointiviestinnässä tulisi valita yksi asia, joka voidaan ymmärrettävästi ja uskottavasti avata kuluttajalle. (Laakso 2004, 67-68) Pelkistäminen ei kuitenkaan ole Laakson mukaan helppoa ja yhden ainoan ominaisuuden valintatilanne voi olla kivulias, koska se tarkoittaa muiden ominaisuuksien unohtamista. Laakson mukaan kuluttajien mielissä tunteilla on aina suuri rooli, vaikka päätökset näyttäisivätkin järkipäisiltä. Vanhojen tottumusten seuraaminen on usein vaivattomampaa kuin uusien tapojen omaksuminen. Myös muiden seuraaminen, laumasielujen joukkoon liittyminen on epävarmalle mielelle helpoa. Laakson mukaan epävarma mieli on markkinoinnin näkökulmasta suuri mahdollisuus, ja sitä on helpompi suostutella. (Laakso, 71-72)

Salosen ja Toikkasen mukaan liiketoiminnan kannalta laumavaikutuksen (social proof) kaksi tärkeintä johtopäätöstä ovat, että ihmiset luottavat organisaation tarjoukseen enemmän, jos muut ovat luottaneet siihen ja he näkevät myös enemmän arvoa asioissa, mitä muutkin ovat arvostaneet. (Salonen ja Toikkanen 2014, 181)

Honkasen näkemyksen mukaan ihmiset eivät useinkaan pidä siitä, että heitä käsketään vaan kysymysten avulla on tehokkaampaa saada ihmiset panostamaan hetkeksi aikaansa ja pohtimaan jonkun toiminnan hyötyjä. Tehokkaimpia sitoutumiset ovat silloin, kun ne ovat julkisia, vapaaehtoisia, sisäisesti motivoivia ja vaativat aktiivisuutta tai ponnistelua. (Honkanen 2016, 278) Honkanen viittaa Cialdinin sosiaalisen vahvistamisen periaatteeseen, joka perustuu taipumukseen määritellä oikea, sopiva tai totuus sen perusteella mitä muut ajattelevat asiasta. Honkasen mukaan markkinoinnin ja mainonnan alalla sosiaalisen vahvistamisen periaatetta

käytetään varsin yleisesti liittämällä jonkin tuotteen käyttö johonkin helposti samastuttavaan auktoriteettiin, roolimalliin tai viiteryhmään. (Honkanen 2016, 280-81)

Tehokkaan markkinoinnin kannalta on tärkeää, että ymmärretään kohderyhmän tarpeet ja luodaan heitä kiinnostavaa ja sitouttavaa viestintää. Kohderyhmää kiinnostavan ja arvoa lisäävän sisällön tuottaminen organisaation ulkopuolisille tukijoille on tärkeää. (Miller 2013, 24-25) Esimerkiksi auktoriteetti suostuttelun välineenä perustuu joku suostuttelijan muodolliseen tai uskottuun asiantuntijuuteen. Kun auktoriteettistatus on olemassa, voi auktoriteetin hyväksyminen, totteleminen ja seuraaminen olla hyvinkin automaattista. (Honkanen 2016, 284)

Lahjoittamisen kannalta suostuttelemisella on merkittävä osa vaikuttamistilanteiden hyödyntämisessä. Miellyttämisen periaate, johdonmukaisuuden periaate ja sosiaalisen vahvistamisen periaate toimivat suostuttelun periaatteina erityisen hyvin lahjoittamien kontekstissa, koska niiden kautta voidaan vahvistaa lahjoittajan hyödyllisyyden, toimintatarpeen ja yhteenkuuluvuuden tunteita.

#### 5.2.1 Viestinnän vaikuttamiskeinot varainhankinnassa

Honkasen mukaan kielelliseen esittämiseen ja sen vaikuttavuuteen liittyvät tutkimustulokset ovat vielä monilta osin pirstaleisia sekä tulokset ristiriitaisia ja epämääräisiä, mutta kuitenkin näyttää siltä, että vaikuttamisen konteksti ja erilaiset tilannetekijät ovat tärkeässä roolissa, kun analysoidaan viestien tehokkuutta. Honkanen viittaa Richard Perloffin mainitsemiin neljään tekijään, jotka on otettava huomioon kielellisen viestin muotoilussa. Nämä ovat rakenne, sisältö, kehykset ja kielenkäyttötapa. (Honkanen 2016, 225).

Viestin rakenteeseen liittyen tutkijat ovat tarkastelleet mm. viestin yksi- ja kaksipuolisuutta, johtopäätösten sisällyttämistä viestiin sekä asioiden esittämisjärjestystä. Vaikuttaisi siltä, että kaksi puoleinen argumentointi vaikuttaisi asenteisiin yksipuolista enemmän ja paras paikka vahvoille argumenteille on viestin alussa tai sen lopussa. Johtopäätösten osalta on perinteisesti ajateltu, että artikuloitujen johtopäätösten tekeminen olisi tehokkaampaa. Honkanen kehoittaa huomioimaan, että mikäli asia on ihmiselle henkilökohtaisesti tärkeä tai hänellä on aiheesta vahva tietopohja eli mahdollisuus omien johtopäätösten tekemiseen, olla tehokkaampi viestintätapa. Esimerkiksi otsikon muotoilussa voidaan vaikuttaa merkittävästi yleisön asenteisiin. Otsikossa voidaan tuoda esiin vaikuttajan oma kanta tai kysymysasettelun avulla voidaan herättää lukijan uteliaisuus. (Honkanen 2016, 226)

Oman kohdeyleisön arvojen kartoittaminen tai monitorointi tuottaa tietoa sekä ihmisten motivaation sisällöstä että eri motivaatioiden välisestä hierarkiasta ja tärkeydestä. Tieto on tarpeellinen, kun analysoidaan oman suostuttelevan viestin vaikutusta kohdeyleisön tarpeiden ja arvojen tasolla. (Honkanen 2016, 134).

Miller on tunnistanut nonprofit-organisaation markkinoinnista kuusi tekijää, jotka vaikuttavat erityisesti viestintäsisällön merkittävyyteen (Miller 2013, 236). Viestin sisällön tulisi olla paljastava (rewarding) eli vaikuttaa osallistujan tunteisiin, realistinen (realistic) eli totuudenmukainen kuvaus organisaation toiminnasta, oikea-aikainen (real time) eli huomioida ajankohtaiset asiat organisaation omasta kontekstista katsoen, vuorovaikutteinen (responsive) eli tarjota mahdollisuuden keskustelulle, paljastava (revealing) eli kertoa organisaation tarinan uudesta näkökulmasta sekä erilainen (refreshing) eli viestin erottautumisen ja positiivisen yllätyksellisuuden vaikutuksen kautta vahvistaa tukijoiden sitouttamista toimintaan (Miller 2013, 236, 242-248). Viesteissään nonprofit -organisaation tulisi Millerin mukaan keskittyä huomioimaan yllä mainittujen tekijöiden vaikutus viestin sisältöön, ja myös hyödyntää aiempia viestejään tutkimalla niitä näiden tekijöiden kannalta. (Miller 2013, 251)

### 5.3 Motiiveihin vaikuttaminen

Honkanen on määritellyt motivaation seuraavasti: motivaatio on joukko erilaisia yksilöön vaikuttavia sisäisiä ja ulkoisia energieettisiä voimia, jotka saavat yksilön liikkeelle ja jotka määrittävät motivaation laadun, suunnan, voimakkuuden ja keston. (Honkanen 2016, 117)

Harju näkee, että kansalaisyhteiskunnan liikkeelle panevat voimat ovat motiivit ja motivaatio, aate ja arvot, intohimo sekä halu auttaa. Lisäksi ihmisiin vaikuttavat ulkoiset sytykkeet ja ärsykkeet. Motiivit voidaan jakaa orgaanisiin, sosiaalisiin ja psykologisiin motiiveihin. (Harju 2010, 44). Tässä tutkimuksessa pyritään tarkastelemaan kansalaisyhteiskunnan liikkeelle panevia voimia lahjoittamisen näkökulmasta. Tutkimuksessa tarkastellaan ihmisten motiiveja tehdä lahjoitus kansalaisjärjestön toiminnan tukemiseksi.

Vaikuttamisessa ja suostuttelussa perustekniikka on motiiveihin vetoaminen (motivational appeals). Gjerstadin mukaan vaikuttaja voi käyttää hyväkseen ihmisten tunnetiloja ja niiden vaihteluita kuitenkin niin, että vaikuttaminen on eettisesti hyväksyttyä. (Gjerstad 2015, 72). Myös Honkanen puhuu tunteisiin vetoamisesta (emotions appeals) ja niihin perustuvista vaikuttamisen menetelmistä. Honkasen mukaan tunteiden käyttö on erityisen tehokasta silloin, kun ihmisellä ei ole motivaatiota, mahdollisuutta tai kykyä käynnistää systemaattisempia ajatteluprosesseja. Esimerkiksi hyvin koulutettuihin ja analyyttisiin henkilöihin näyttäisi tutkimusten mukaan tehoavan parhaiten rationaalinen, järkeen vetoava suostuttelu. (Honkanen 2016, 99)

Gjerstad taas esittää, että mieleemme ylipainottaa uhkia ja mm. katastrofin suuruus, kuolonuhrien suuri määrä, oman kontrollin vähäisyys tai puute, tuleviin sukupolviin ulottuva vaikutus, uhrin tunnistaminen verrattuna tilastollisiin uhreihin, hyötyjen epäselvyys ja peruutta-

mattomuus sekä henkilökohtainen riski vaikuttava ihmisten arvioon riskeistä ja uhkista nostavasti. Gjerstadin mukaan lähempänä olevat riskit tuntuvat suuremmilta ja ihmiset yliarvioivat sen todennäköisyyden, joka näkyy ja kuuluu. (Gjerstad 2015, 71)

Syyllisyyden tunteen herättäminen on tutkimusten mukaan varsin tehokas suostuttelumene-  
telmä. Syyllisyyteen vetoaminen toimii parhaiten tilanteissa, jotka tarjoavat ihmisille mahdol-  
lisuuden rakentaa positiivista kuvaa itsestään. Syyllisyyden ja sympatian tunteita herää toden-  
näköisemmin silloin, kun ihmisten arvioidaan joutuneen pulaan ilman omaa syytään esimer-  
kiksi onnettomuuden tai synnynnäisen sairauden vuoksi. (Honkanen 2016, 100-101)

Myös imartelu ja miellyttäminen toimivat Honkasen mukaan yllättävän hyvin, vaikka monet  
pitävät niitä jotenkin vastenmielisinä tai epäeettisinä. Honkanen esittää, että me kaikki  
olemme usein aseettomia kohdatessamme imartelua, samoin kuin huomaamattamme lan-  
keamme mielistelemään muita ihmisiä. (Honkanen 2016, 101)

Tunteiden lisäksi ihmisten toimintaan vaikuttavat myös kullekin yksilölle tyypilliset tai vain  
joissakin tilanteissa aktivoituvat ajattelutavat, mielenlaadut tai mielentilat (mindset (Honka-  
nen 2016, 128). Motivoitumiseen ja motivaation toteuttamiseen vaikutettaessa voi Honkasen  
mukaan olla tärkeää onnistua virittämään yksilön mielentila oikealle sen hetkisen tilanteen  
vaatimalle taajuudelle (cognitive tuning). (Honkanen 2016, 129)

### 5.3.1 Tarvehierarkian vaikutus motivaatioon

Motivaation rakentuminen lähtee aina liikkeelle tarpeesta. Honkasen mukaan eräs yksinkertai-  
sin malli selittää motivaation syntymistä on epätasapainon korjaaminen, eli yrityksenä ylläpi-  
tää eri asiantiloja tasapainossa oman mielen sisässä. Epätasapaino tuottaa ahdistusta ja syn-  
nyttää tarpeen korjata tilanne jollakin tavalla. (Honkanen 2016, 119)

Itsemääräämisteorian (self-determination theory, SDT) mukaan motivaatiossa perustava kysy-  
mys on, missä määrin se on sisältä käsin tai ulkopäin kontrolloitua tai ohjattua (Honkanen  
2016, 120). Sisäinen motivaatio on sitä, että ihminen ei tee asioita tyydyttääkseen jonkun ul-  
kopuolisen tarpeen, vaan tekee sitä minkä kokee mielenkiintoiseksi ja mikä tuottaa hänelle  
sisäistä tyydytystä. (Honkanen 2016, 121)

Jarenkon ja Martelan mukaan sisäinen motivaatio rakentuu omaehtoisuuden, kyvykkyyden ja  
yhteisöllisyyden kokemuksista. Omaehtoisuus tarkoittaa valinnan- ja toiminnanvapautta, ky-  
vykkyys tunnetta aikaansaamisesta ja oppimisesta, ja yhteisöllisyys yhteisen päämäärän eteen  
sitoutumista. (Jarenko ja Martela, 2014, 6). Jarenko ja Martela ovat kuvanneet sisäistä moti-  
vaatiota proaktiivista voimaksi, jossa tekeminen itsessään sytyttää henkilön ja hän etsiytyy

tekemään itseään innostavia asioita. Ulkoinen motivaatio kuvataan Jarenkon ja Martelan julkaisussa reaktiiviseksi toiminnaksi, joka rakentuu palkitsemisjärjestelmien varaan. Sisäinen motivaatio voi olla sisäsyntyistä, jolloin tekeminen itsessään on nautinnollista tai sisäistettyä, jolloin tekeminen tuntuu arvokkaalta yhteisten päämäärien saavuttamisen vuoksi (Jarenko ja Martela, 2014, 14)

Ehkä tunnetuin teoria tarpeisiin liittyvä hierarkia on Abraham Maslow'n malli, jossa viitataan ihmisen viiteen perustarpeeseen, joita ovat 1) fysiologiset tarpeet, 2) turvallisuuden tarpeet, 3) sosiaalisen liittymisen tarpeet, 4) arvostuksen tarpeet ja 5) itsensä toteuttamisen tarpeet. (Honkanen 2016, 117)

Honkanen esittää Maslow'n tarvehierarkian tilalle kaksitasoisen tarvejärjestelmän, jossa alimman tason muodostavat tarpeet, jotka saavat niiden puuttuessa ihmiset liikkeelle (fysiologiset, turvallisuuden, liittymisen ja arvostuksen tarpeet) ja ylemmän tason muodostaisivat tarpeet, joiden avulla ihmiset tavoittelevat kasvua, rakentavat omaa minuuttia ja pyrkivät toteuttamaan itseään. Ylemmän tason tarpeet perustuvat mahdollisesti vain ihmisten kokemukseen asioista, jotka ovat heille itselleen mielenkiintoisia tai tärkeitä. (Honkanen 2016, 117)

Gjerstad taas täydentäisi Maslow'n tarvehierarkiaa tarkoituksellisuudella, johon sisältyy suuntautuminen muita ihmisiä kohtaan. Tämän tason vastaparina Gjerstad käyttää itsekkyyttä ja tarkoituksettomuutta. (Gjerstad 2015, 61). Gjerstad on lisäksi tarkastellut Maslow'n tarvehierarkiaa myös kääntöpuolen kautta eli tarpeiden täyttymättömyydestä seuraavien ilmiöiden kannalta (Gjerstad 2015, 60).

Simpson taas näkee Maslowin hierarkian epäuskottavana, koska siinä asetellaan vastakkain saatavuuteen ja ihmisen mieltymyksiin liittyviä motiiveja. Simpson näkee, että monesti ihmisen mielihalu ylittää ihmisen tarpeet. (Simpson 2014, 2).

Lahjoittamisen kannalta erityisesti Honkasen esittämä tarvehierarkian kaksitasoinen jako on mielenkiintoinen, sillä kansalaisjärjestöjen tavoitteena on aiemmin esitetyn mukaan saada ihmiset liikkeelle, mutta samalla myös vedota ylimmän tason tarpeisiin eli lahjoittajille itselleen tärkeiksi kokemiin asioihin.

#### 5.4 Tarinallistaminen

Anne Kalliomäen mukaan tarina on yrityksen uusi punainen lanka, joka auttaa fokusoimaan toiminnan ja tuottamaan sitä kautta asiakkaille täysin uudenlaisia palvelukokemuksia. (Kalliomäki 2014, 13). Tarinallistaminen eli tarinalähtöinen palvelumuotoilu (story design) tarkoittaa Kalliomäen mukaan palveluiden innovointia, kehittämistä ja suunnittelua tarinalähtöisesti. (Kalliomäki 2014, 14)



Myös Tuulaniemen mukaan yritysten ja brändin pitäisi oppia kertomaan tarinoita, sillä tarinat jättävät voimakkaamman muistijäljen kuin tuoteominaisuuksien luettelointi. Tarinat muuttavat informaation tunteeksi. (Tuulaniemi 2011, 45).

Tarinat saattavat ihmiset psykologisesti mielikuvien ja mielikuvituksen maailmaan, jolloin tarinat voivat parhaimmillaan vähentää ihmisten tarvetta vastustamiselle. Honkasen mukaan tarinat ovat ihmisille luontainen tapa jäsentää, selittää ja luoda merkityksiä sosiaalisille tapahtumille omassa ympäristössä. Tarinoiden psykologinen funktio ei niinkään ole asioiden muistelu, vaan tuottaa ihmisille välineitä ennustamiseen ja tulevista asioista selviämiseen. (Honkanen 2016, 227).

Kalliomäki näkee tarinallistamisen liiketoiminta-, asiakas- ja arvolähtöisenä toimintana. (Kalliomäki 2014, 25). Prosessissa luodaan elämyksellinen, tarinallinen kehys (framework), joka heijastaa yrityksen arvoja, asiakkaiden elämäntyyliä ja arvoja sekä muutosta, joka asiakkaille palveluiden kautta voidaan tarjota. Tarinallistaminen on Kalliomäen mukaan merkittävä osa yrityksen toimintoja: strategiaa, tuotteistamista, palvelumuotoilua, markkinointia ja brändäämistä. (Kalliomäki 2014, 14).

Palveluiden tuotteistamisen apuna voidaan Kalliomäen mukaan käyttää monikanavaista tarinankerrontaa (transmedia storytelling), jolloin sama tarina saa erilaisia muotoja kohderyhmän ja kanavavalinnan mukaan. Monikanavainen tarinankerronta linkitetään Kalliomäen mukana erityisesti sosiaalisen median kanaviin, mutta siihen voidaan sisällyttää myös verkon ulkopuoliset mediat. Kalliomäen mukaan vastausta vaille jäävät kohdat tarinassa saavat mielikuvituksen liikkeelle ja asiakasta voidaan johdatella kanavasta toiseen, joka tukee erityisesti yrityksen kaupallisia päämääriä. (Kalliomäki 2014, 59-60).

#### 5.4.1 Tarinallisuus varainhankinnan työkaluna

Tuulaniemi kehoittaa ottamaan tarinankerronnan mallia esimerkiksi elokuvan, romaanin, sarjakuvan tai musiikkikappaleen tavasta kertoa tarinaa (Tuulaniemi 2011, 45). Myös Kalliomäki on esittänyt tarinallistamisen apuna käytettäväksi elokuvakäsikirjoittamisen menetelmiä (Kalliomäki 2014, 75).

Merchant ym. näkevät hyväntekeväisyysjärjestöjen tarinankerronnan mahdollisuutena erottautua tukijoiden silmissä muista järjestöistä. Tarinoiden avulla tukijalla on mahdollisuus olla osa tarinaa ja esiintyä auttajan roolissa lahjoittamalla hyväntekeväisyyskohteelle (Merchant ym. 2009). Myös Miller näkee tarinankerronnan avaintekijänä vaikuttavien viestien luomisessa ja on tärkeä pohtia minkä palkinnon organisaation viesti lähettää sen vastaanottajille (Miller 2013, 239).

Tarinat seuraavat Honkasen mukaan tiettyä kaavaa, joka sisältävät ainakin seuraavat elementit: päähenkilö eli protagonist, jokin toimintaa edellyttävä päämäärä, tavoitteeseen pääsemistä uhkaava kriisi sekä yritys selviytyä ja ratkaista tilanne. (Honkanen 2016, 227). Tarinalistamisessa hyödynnetään Kalliomäen mukaan draamallisen ja fiktiivisen tarinankerronnan keinoja. Tavoitteena on luoda yrityksen arvoja ja merkityksiä välittävä vertauskuvallinen tarinakehys. (Kalliomäki 2014, 73).

Usein hyväntekeväisyysorganisaation tarinat on muotoiltu niin, että kuulija tai lukija käy läpi monivaiheisen emotionaalisen tunneskaalan tarinaa lukiessa tai sen kuullessaan. Merchant ym. katsovat, että tarinalla on aina epätasapainon tila, joka kuvaa ongelmaa tai estettä mikä tulee ylittää. Merchant ja kumppanit viittaavat Woodsideen, joka kutsuu tätä kohtaa yllyttämistapaukseksi (inciting incident). Tässä kohtaa tarinan fokus on sen ongelmassa ja tarinan päähenkilössä. Kuulijan kiinnittyy päähenkilöön ja tarinaan tunteiden avulla. Seuraavana tavoitteena on saada kuulija mukaan tarinaan ratkaisemaan ongelmatilanne, joka alussa on esitetty. Lopuksi tarinassa pyritään rakentamaan opetuksen kautta merkitys, jota kuluttaja arvioi omakohtaisesti. (Merchant ym. 2009).

Ihmiset pyrkivät luontaisesti pysymään positiivisella tuulella ja välttämään negatiivisia tunteita. Nonprofit-organisaation kertoman tarinan perimmäisenä tarkoituksena on auttaa ihmisiä tämän päämäärän tavoittamisessa, ja ne haluavat tarjota lahjoittajalle mahdollisuuden osallistua tunteiden aiheuttaman epätasapainon ja jännityksen purkamiseen. (Merchant ym. 200).

## 6 Nonprofit-organisaation toiminta

Voittoa tavoittelemattomasta järjestöstä käytetään yleisesti lyhenteitä NGO (*non-governmental organization*) tai NPO (*non-profit organization*). (Joutsenvirta ym. 2011, 211). Tässä tutkimuksessa tarkastellaan kansalaisyhteiskunnan toimintaa lahjoittamisen näkökulmasta, ja mikä vaikutus lahjoittamisen kautta saaduilla varoilla on kolmannen sektoriin toimintaan nyt ja tulevaisuudessa. Tutkimuksessa on valittu käytettäväksi lyhennettä NPO, kun puhutaan voittoa tavoittelemattomasta järjestöstä.

### 6.1 Kansalaisyhteiskunta

Kansalaisyhteiskunta koostuu kaikista vapaaehtoisista organisaatioista ja instituutioista, jotka aktivoivat kansalaisia sekä täydentävät valtion ja yritysten toimintaa. Joutsenvirta ym. ovat määritelleet kansalaisyhteiskunnan valtion rakenteita täydentäväksi kolmanneksi sektoriksi. Kansalaisjärjestöt ovat itsenäisiä ja ei-valtiollisia toimijoita, joiden tavoitteena ei ole tuottaa taloudellista voittoa. (Joutsenvirta ym. 2011, 211) Harju on ottanut määritelmänsä mukaan

myös neljännen sektorin eli perheen, kodin, sukulaiset. Hän määrittää kansalaisyhteiskunnan toiminnan yksityisen, julkisen sekä neljännen sektorin välimaastoon. (Harju 2010, 12)

Järjestöjen toiminta keskittyy erilaisiin sosiaalisiin, poliittisiin tai taloudellisiin kysymyksiin, kuten tasa-arvoon, ihmisoikeuksiin, koulutukseen, terveyteen tai ympäristön hyvinvointiin. Yksilö voi osallistua kansalaisyhteiskunnan toimintaan esimerkiksi äänestämällä poliittista puoluetta, lahjoittamalla rahaa yhdistyksille tai kuulumalla johonkin johonkin urheilu-, taide-, ammatti- tai opiskelijajärjestöön. Suurin osa järjestöorganisaation varoista tulee jäsenmaksuista ja lahjoituksista. (Joutsenvirta ym. 2011, 211-212)

Harjun mukaan kansalaisyhteiskunnan voi katsoa tasapainottavan eri sektorien toiminnasta muodostuvaa kokonaisuutta. Kansalaisyhteiskunta tarjoaa ihmisille erilaisia mahdollisuuksia toteuttaa itseään ja rakentaa sisällyksestä elämää, joiden avulla mm. parannetaan ihmisten elämän laatua, lisätään ihmisiä tukevaa yhteisöllisyyttä ja kerrytetään sosiaalista pääomaa. (Harju 2010, 18-19)

Harjun mukaan yksi kansalaisyhteiskunnan tärkeistä ominaisuuksista tulevaisuudessa on herkkyys, johon liittyy reagointivalmius. Kansalaisjärjestön tulee pystyä tunnistamaan ihmisten aidot haaveet ja pyrkimykset sekä tarttumaan tarjottuun tilaisuuteen. Samanaikaisesti täytyy olla valmis luopumaan asioista ja menettelytavoista, joiden aika on jo ohi. (Harju 2010, 49-50)

Tässä tutkimuksessa herkkyyteen ja reagointivalmiuteen on pyritty vastaamaan löytämällä asiakasymmärrystä lisäävät tekijät, joiden kautta pyritään rakentamaan aidosti lahjoittajalahjontoinen varainhankinnan organisaatio.

## 6.2 Lahjoittamisen tulevaisuudessa

Harjun mukaan julkinen sektori ei pysty tulevaisuudessa huolehtimaan yhtä kokonaisvaltaisesti ihmisten ja yhteiskunnan asioista, kuten se on tähän asti tehnyt. Valtion ja kuntien taloudelliset resurssit supistuvat samaan aikaan, kun väestön ikääntymisen myötä sen tehtävät kasvavat. (Harju 2010, 41) Kansalaisyhteiskunnan rooli tulee kasvamaan merkittävästi. Olenaisiin muutoks Harjun mukaan tapahtuu kuitenkin kansalaisyhteiskunnan henkisessä roolissa, kun ihmisten vastuu itsestään ja läheisistä kasvaa. (Harju 2010, 43)

Harjun näkökulmasta tarkasteltuna on merkittävää löytää järjestöjen varainhankinnalle kasvumahdollisuuksia, jotta voidaan varmistaa tulevaisuudessa riittävät resurssit kansalaisyhteiskunnan tehtävän täyttämiseen. Tämän tutkimuksen päämääränä on tunnistaa kasvun mahdollistavat toimenpiteet organisaation varainhankinnassa.

Millerin mukaan ihmiset tukevat lahjoituskohteita, koska lahjoittaminen saa heille hyvän olon. Miller viittaa useaan tutkimukseen näkökulmansa vahvistamiseksi. Kalifornian yliopiston, Berleyn tutkimuksen mukaan ihmiset ovat raportoineet oman tyytyväisyyden kasvaneen muiden auttamisesta. Amerikkalaisen nonprofit-strategin Steve Daigneaultiin väitteen mukaan ihmiset osallistuvat hyväntekeväisyyteen yhdestä seuraavista syistä: kokeakseen onnellisuutta, kokeakseen itsensä tärkeäksi, kokeakseen olevansa osa menestystarinaa tai koska kaikki muutkin osallistuvat. (Miller 2013, 76-77)

Ye ym. mukaan lahjoittamishalukkuuteen vaikuttavat myös kulttuurilliset tekijät. Tutkimuksen mukaan kollektiivisessa kulttuurissa lahjoitushalukkuus liittyy voimakkaammin muiden auttamiseen, kun taas yksilökeskeisessä kulttuurissa lahjoitushalukkuuteen vaikuttaa omaan itseensä kohdistuva auttamisen halu. (Ye ym. 2014)

Miller esittää biologiaan perustuvan näkökulman, jonka mukaan lahjoittaminen aktivoi ihmisen aivotoiminnassa alueen, joka vaikuttaa hyvänolon tunteeseen, sosiaalisiin yhteyksiin ja luottamukseen. Lahjoittaminen vapauttaa aivoissa endorfiineja, ja ilmiötä kutsutaan nimellä (helper's high). (Miller 2013, 76) Evren ja Minar ovat käsitelleet asiaa termillä warm glow - lahjoittaminen, joka viittaa tunnetilaan minkä lahjoittaja saa tekemästään lahjoituksesta. Lahjoittajalle herää lämmin tunne, sillä on toiminut oikein ja kuten kuuluukin. (Minardi, HEC Paris 2017)

Miller viittaa myös vuonna 2012 (Charity Dynamic and Nonprofit Technology Network) tehtyyn lahjoittamisen tutkimukseen, jossa lahjoittajilta kysyttiin miksi he ovat mukana tukijoina valitsemassaan lahjoituskohteessa. Vastaajista suuri osa kertoi syyksi asiaan uskomisen, kolmannes halusi auttaa muutoksen toteuttamisessa, viidenneksellä ystävä tai tuttava oli tukijana tai he tunsivat jonkun, joka oli saanut apua järjestön kautta. Hieman alla viidennes vastasi lahjoittaneensa, koska järjestö oli pyytänyt. (Miller 2013, 78) Toisen, vuonna 2011 tehdyn Georgtownin yliopiston tutkimuksen mukaan 75 % amerikkalaisista aikuisista osallistuu hyväntekeväisyyteen, koska asia oli itselle tai jollekin läheiselle tärkeä. Kohderyhmästä 50 % kertoi osallistuvansa, koska järjestön ajamalla asialla oli suora vaikutus heihin itseensä tai heidän läheisiinsä. (Miller 2013, 78)

#### 6.2.1 Lahjoittaminen Suomessa

Lahjoittaminen ja paikallisyhdistyksen jäsenyys ovat olleet perinteisiä yhdistystoiminnan tukemisen muotoja jo pitkään. Tämän hetkisen trendin mukaan näyttäisi siltä, että jäsenyyden merkitys ja kiinnostus toimia aktiivisesti vapaaehtoisena yhdistyksessä ovat vähentyneet merkittävästi.

Vala ry:n toiminnanjohtajan Pia Tornikosken mukaan kansalaisten osallistumismuodot järjestötoimintaan ovat muuttuneet ja yhdistysten jäsenyyden sijaan monet haluavat toimia yhteisön tukijana tai lahjoittajana. (Vala ry, 2016)

Harjun mukaan osallistuminen on jatkossa enemmän projektimaista, ad hoc -tyyppistä, joka karttaa sitoutumista järjestöön. Osallistumistavan muutos tulee tulevaisuudessa eriyttämään kansalaisyhteiskuntaa. (Harju 2010, 34). Muutos tuo kansalaisyhteiskunnalle myös haasteita, sillä toimintaa on kehitettävä ja uudistettava nopeassa tahdissa. Jatkossa tarvitaan yhä huolellisempaa analyysiä siitä, miksi ihmiset lähtevät mukaan kansalais- ja järjestötoimintaan. (Harju 2010, 35)

Tutkimusten mukaan vaikuttaisi siltä, että lahjoittamiskäyttäytyminen on tällä hetkellä voimakkaasti muutoksessa, joten siihen panostettava kehittämistoiminta nähdään myös kohdeorganisaatiossa tärkeänä ja merkittävänä asiana. Samalla näyttäisi siltä, että perinteisen jäsenyyden tilalle on muodostumassa voimakkaampi lahjoittamisen kulttuuri. Lahjoittaminen on siirtynyt myös digitaalisiin kanaviin ja tieto avuntarpeesta leviää sosiaalisen median avulla nopeasti. Kuitenkin lahjoittajien sitouttaminen on vaikeaa.

Tällä hetkellä Suomessa voimassa oleva lahjoitusten verovähennyskäytäntö suosii suurlahjoittamista kulttuurille, tieteelle ja taiteelle sekä yliopistoille. Lahjoittamisen verovapauskäytäntö suosii lähinnä yrityksiä, mutta yksityishenkilöt voivat hyödyntää suurlahjoituksen verovähennyksen vain silloin, kun lahjoituksen kohteena ovat yliopistot. Suomalaisten suosituimmat lahjoituskohteet eivät kuitenkaan oikeuta verovähennykseen. (Vala ry, 2016)

Vala ry:n (Vastuullisen lahjoittamisen ry) mukaan yli 70 % suomalaisista ilmoittaa lahjoittavansa hyväntekeväisyyteen ja suurin osa heistä lahjoittaa alle 200 euroa vuodessa. Vala ry:n tekemän selvityksen mukaan verovähennysoikeus kannustaisi lahjoittamiseen erityisesti aktiivisia nuoria sekä niitä, jotka eivät yleensä tue järjestöjä. Myös suurin osa järjestöistä pitää lahjoitusten verovähennysoikeuden laajentamista parhaana julkisena toimenpiteenä lahjoittamiskulttuurin ja varainhankinnan kehittämiseksi. (Vala ry, 2016)

### 6.3 Rahankeräys

Rahankeräys on toimintaa, jossa yleisöön vetoamalla kerätään rahaa vastikkeetta, tai annetaan esimerkiksi keräykseen osallistuneelle kunniakirja tai rintamerkki, jolla ei ole taloudellista myyntiarvoa (Loimu 2013, 98). Yleishyödyllinen yhdistys tarvitsee aina luvan rahankeräystä varten. Lupa haetaan poliisilaitokselta. Rahankeräys tulee järjestää siten, että jäsenhankinta ja rahankeräys eivät ole ollenkaan vaarassa sekoittua keskenään. Lain tarkoittamaa rahankeräystä eivät ole naapuriapu, tavarakeräykset, vetoaminen yleisöön testamenttilahjoituksen saamiseksi, hyväntekeväisyshuutokaupat, tukikonsertit, merkkipäivämuistamisten tai

kuolinilmoitusten yhteydessä esitetyt tukipyynnot ja uskonnollisten yhdyskunnan uskonharjoituksen yhteydessä suorittama kolehdin keräys. (Loimu 2013, 98-99)

## 7 Varainhankinnan palvelumuotoiluprosessi

Tässä tutkimuksessa on käytetty Tuulaniemen palvelumuotoiluprosessia määrittämään ja kuvaamaan varainhankintatoiminnan kehittämisprosessia organisaatiossa. Tuulaniemen palvelumuotoiluprosessista on tutkimuksellisessa osuudessa rajattu pois viimeinen vaihe eli palvelutuotanto ja arviointi, jota käsitellään kuitenkin tutkimuksen yhteenvedossa kehitystoimenpiteiden osalta.

Tutkimuksen avulla on tarkoitus luoda organisaatiolle Tuulaniemen prosessikuvauksessa esittämä toimintasuunnitelma, jossa lahjoittaja on nostettu organisaation varainhankintatoiminnan keskiöön. Kehittämisen tueksi luodaan tulosten perusteella lahjoittajapersoonat. Tutkimuksessa käytetään palvelumuotoilun menetelmiä ja tulosten kuvaamisessa Service Blueprint-mallinnosta palveluprosessista.

### 7.1 Tutkimusmenetelmät ja luotettavuus

Tässä tutkimuksessa käytetään laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä. Kanasen mukaan tutkijan on määriteltävä tarvittava tieto (mitä) eli se, mitä hän tarvitsee ymmärryksen löytämiseksi tai ongelman ratkaisemiseksi, tiedon lähteet (mistä tietoa saadaan), ja se, miten tieto hankintaan (aineistonkeruumenetelmä) ja miten tieto jalostetaan (miten) aineiston analysointimenetelmillä niin, että ongelman ratkaisu löytyy. (Kananen 2015, 29)

Tuomi ja Sarajärvi listaavat laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruumenetelminä seuraavat: haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. (Tuomi ja Sarajärvi 2013, 71) Tässä tutkimuksessa aineiston muodostaa tutkimusta varten kerätty puhelinhaastatteluaineisto, sekundääriaineistona käytetyt markkinatutkimukset sekä työpajatoiminnan kautta saatu tutkimusaineisto.

#### 7.1.1 Tutkimusmenetelmät

Hirsijärven ym. mukaan laadullisessa tutkimuksessa keskeisiä asiakokonaisuuksia ovat tiedon hankinnan keinot ja vaiheet, valintojen perustelut, aineiston kuvaamisen tekniikat sekä aineiston analyysin tekniikat. (Hirsijärvi ym. 2015, 261)

Seuraavaksi on esitelty tutkimuksessa käytetyt menetelmät ja tarkasteltu tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimusmenetelmiä on tarkasteltu myös palvelumuotoiluprosessin tutkimus-, määrittely- ja suunnitteluvaiheissa, jossa samalla on analysoitu tutkimuksen tuloksia.

Asiakasymmärryksen lisäämiseksi analysoidaan sekundääriaineistona käytettyjä markkinatutkimuksia, joissa lahjoittamiskäyttäytymistä on tarkasteltu Suomessa väestön tasolla sekä Sydänliiton nykyisten lahjoittajien keskuudessa. Aineistosta tehdyn laadullisen analyysin perusteella tutkimuksista on pyritty löytämään lahjoittamiseen vaikuttavia tekijöitä ja profiloivaa tietoa lahjoittajapersoonia varten

Syventävää asiakasymmärrystä ja asiakasnäkökulmaa on haettu haastattelemalla nykyisiä lahjoittajia. Haastatteluiden tavoitteena on tunnistaa nykyisestä palveluprosessista kriittiset pisteet ja löytää tarvittavat kehityskohteet toiminnan parantamiseksi. Haastatteluaineistosta kerätään myös syventävää tietoa lahjoittajapersoonien luomiseksi. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Tuomen ja Sarajärven mukaan teemahaastattelussa pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun tai tutkimustehtävän mukaisesti (Tuomi ja Sarajärvi 2013, 75).

Palvelumuotoilun yhteiskehittämistä on tutkimuksessa hyödynnetty asiakasnäkökulman lisäksi työpajatoiminnan kautta. Esimerkiksi Stickdornin mukaan palvelut tulisi kokea asiakkaan silmien kautta ja kaikki palvelun omistajat tulisi ottaa mukaan palvelun kehittämisprosessiin (Stickdorn ja Schneider 2010, 34.) Palvelujen yhteiskehittämistä on tarkasteltu lähemmin luvussa 3.1. Tavoitteena työpajatoiminnassa on asettua asiakkaan asemaan ja nähdä palvelu asiakkaan silmin. Samalla tutkimukseen saadaan Stickdornin suosittelema palvelun tuottajan näkökulma. Tutkimuksessa on käytetty palvelumuotoilun menetelmistä palvelupolkua, prototypointia ja persoonia sekä tulosten kuvaamisessa Service Blueprint -mallia. Nämä menetelmät valittiin, koska haluttiin erityisesti kuvata lahjoittajan palvelukokemusta, ymmärtää asiakkaan toimintaa ja osallistaa kaikki palveluntuottajat mukaan toiminnan kehittämiseen.

Tuulaniemen mukana palvelupolku kuvaa, miten asiakas kulkee ja kokee palvelun aika-akselilla (Tuulaniemi 2011, 210). Palvelumuotoilua käsittelevässä luvussa on tarkasteltu palvelupolkua lähemmin. Tutkimuksellisessa osuudessa on pyritty Tuulaniemen määritelmän mukaan kuvaamaan asiakkaan kokemusta palvelupolulla. Määrittelyvaiheessa on ensin kuvattu nykyinen palvelupolku, jota on hyödynnetty sekä haastatteluiden että työpajatoiminnan suunnittelussa ja toteuttamisessa. Lopuksi palvelupolkua on käytetty palvelumallin kuvaamisessa Service Blueprintin avulla.

Tuulaniemen mukaan palvelujen prototypoinnilla voidaan testata mm. toimiiko palvelu, onko palvelu asiakkaan näkökulmasta kiinnostava ja haluttava, sekä onko palvelua helppo käyttää (Tuulaniemi 2011, 195). Prototypoinnin avulla voidaan testata, toimivatko kehitetyt konseptit kuten niiden on ajateltu toimivan. Prototypointia käytetään kuvailemaan ja testaamaan esimerkiksi palveluun liittyviä elementtejä joko asiakkailla tai palveluntuottajille. (Tuulaniemi 2011, 194) Tässä tutkimuksessa prototyyppinä on käytetty Sydänliiton kevätkampanjan

suoramarkkinointikirjelähetystä (liite 2), joka sisältää lähetyskuoren, saatekirjeen ja sisältöelementtinä tarraliuskan.

Persoonien kautta voidaan löytää erilaisia näkökulmia, joiden avulla suunnitteluryhmä voi määritellä ja sitouttaa erilaisia yhteisen kiinnostuksen jakavia ryhmiä kohdemarkkinoillaan. Persoonat ovat fiktiivisiä profiileja, jotka on luotu kuvaamaan tietyn ryhmän jakamia kiinnostuksen kohteita. Ne kuvaavat roolia, johon sekä suunnittelutiimi että asiakas voivat kiinnittyä. (Stickdorn ja Schneider 2010, 178) Myös Goodwinin mukaan persoonia voidaan käyttää mm. palveluiden kehittämisessä ja uusien palveluiden luomisessa, yhteisen mielikuvan rakentamisessa sekä tuotteiden markkinoinnissa. (Goodwin 2009, 231) Tässä tutkimuksessa on pyritty luomaan sellaiset persoonat, joita kohdeorganisaatio voi hyödyntää sekä nykyisten palveluiden että uusien palveluiden kehittämisessä. Persoonista on käytetty lahjoittajapersoonien nimitystä, joka kuvaa parhaiten persoonien käyttökohdetta varainhankinnan kontekstissa. Sinkkosen ym. mukaan hyvä persoonaa helpottaa palvelun arviointia käyttäjän näkökulmasta ja sitouttaa käyttäjälähtöiseen suunnitteluun. (Sinkkonen, Nuutila & Törmä 2009) Lahjoittajakäsitteisyys vahvistamisen kannalta käyttäjälähtöisyys on persoonien luomisessa tärkeässä asemassa.

Service blueprint eli palvelumalli on visuaalinen kuvaus palvelun tuottamisesta, siihen vaadittavista resursseista ja asiakkaiden kytkeytymisestä tuotantomalliin. (Tuulaniemi 2011, 210). Palvelun kokonaisvaltaisuuden tarkastelemiseksi ja esimerkiksi Honkasen mainitsemien palvelun "isoon kuvaa" ymmärtämiseksi palvelumallin kuvaaminen koetaan tutkimustulosten kuvaamisen kannalta tärkeäksi. Mm. Kuosa ja Koskinen esittävät Service Blueprint -malleja palvelumuotoilun inforgraafeina ja tutkimustulosten kuvaamisen apuvälineinä (Kuosa ja Westerlund 2012, 21).

#### 7.1.2 Luotettavuuden varmistaminen

Tuomen ja Sarajärven mukaan laadullisessa tutkimuksessa nousevat hyvin nopeasti esiin kysymykset totuudesta ja objektiivisesta tiedosta. (Tuomi ja Sarajärvi 2015, 134) Hirsijärven ym. mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kohentaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta (Hirsijärvi ym. 2015, 232). Tässä tutkimuksessa on pyritty edellä esitetyn mukaisesti kuvamaan vaiheittain tutkimuksen rakenne, jotta lukija voi arvioida luotettavasti tutkimuksen tuloksia ja tutkimuksesta tehtyä analyysia.

Haastattelututkimuksen osalta Hirsijärvi ym. kehoittaa kuvaamaan tarkasti tilanteeseen liittyvät olosuhteet, paikat, aika, mahdolliset häiriötekijät, virhetulkinnat ja tutkijan oma itsearviointitilanteesta (Hirsijärvi ym. 2015, 232). Tutkimusaineiston tuottamisen olosuhteet on pyritty kertomaan selvästi ja totuudenmukaisesti, joka osaltaan vahvistaa myös tutkijan objektiivista roolia.



Laadullisessa aineiston analyysissä on keskeistä luokittelujen tekeminen, joiden avulla lukijalle perustellaan luokittelun syntymisen alkujuuret ja luokittelujen perusteet (Hirsijärvi ym. 2015, 232). Tutkimuksessa on pyritty persoonien kuvauksessa tuomaan tarkasti esille tutkimusaineiston ja persoonien kuvauksien välinen yhteys esittämällä kattavasti kuvauksiin vaikuttaneet tutkimustulokset.

## 7.2 Määrittelyvaihe

Tutkimusprosessin aloitettiin määrittelemällä Tuulaniemen prosessikuvauksen mukaisesti mitkä ovat organisaation tarpeet ja tavoitteet kehitystyölle. Määrittelyvaiheessa kuvattiin myös kohdeorganisaation varainhankintatoiminnan nykytila.

Tutkimusongelman määrittelyvaiheessa organisaation tarpeiksi ja toiveiksi on tunnistettu varainhankintatoimintojen kehittäminen, asiakasymmärryksen lisääminen sekä lahjoittajakeskeisyyden vahvistaminen organisaation varainhankintatoiminnassa. Tuulaniemen mukaan palveluiden kehittämisessä asiakasymmärrys eli ymmärrys ihmisten tarpeista ja toiminnan motiiveista on keskeisessä asemassa (Tuulaniemi 2011, 66).

Tässä tutkimuksessa on käytetty Tuulaniemen esittämää ajatusta asiakaskeskeisyydestä, josta tässä käytetään termiä lahjoittajakeskeisyys. Tutkimuksessa pyritään palvelumuotoilun keinon rakentamaan aidosti lahjoittajakeskeinen organisaatio, jossa vaikuttamismuotoilun keinoja hyödynnetään lahjoittajien vakuuttamisessa mukaan toimintaan.

Tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa ja ymmärtää syvemmin organisaation oman lahjoittajakannan tarpeita ja motivaatiota tehdä lahjoitus, jotta voidaan saavuttaa myös uusia, potentiaalisia asiakasryhmiä. Vaikuttavamman viestinnän avulla pyritään sitouttamaan toimintaan potentiaalisten lahjoittajien lisäksi myös nykyisiä, tällä hetkellä vähemmän aktiivisia lahjoittajia.

### 7.2.1 Tutkimuskohteen kuvaus

Tutkimuskohteen kuvauksella pyritään Kananen mukaan siihen, että lukija voi kuvauksesta päätellä, millainen tutkimuskohde on kyseessä. (Kananen 2015, 31) Tutkimuskohteen kuvaamisen osalta on tässä kuvattu tutkimuskohde eli Suomen Sydänliitto ry:n organisaatio ja tarkasteltu kohdeorganisaation toimintaa erityisesti varainhankinnan osalta. Varainhankintatoiminnan kuvauksessa on keskitetty tutkimuksen rajauksien mukaisen toiminnan kuvaamiseen.

Suomen Sydänliitto ry on yhtenäinen ja Suomen ainoa sydänjärjestö. Se on perustettu vuonna 1955. Sydänliiton tehtävänä on edistää sydänterveyttä, tukea sairastuneita sekä lisätä ihmisten voimavaroja ja hyvinvointia. Sydänliiton toimintaa ohjaavat arvot ovat ihmisen kunnioittaminen, asiantuntemus, luotettavuus, rohkeus ja tavoitteellisuus. Suomen Sydänliittoon kuuluu noin 70 000 henkilöjäsentä, 16 sydänpiiriä, 226 jäsenyhdistystä ja kolme valtakunnallista järjestöä. Sydänliiton toiminnasta vastaa pääsihteeri ja keskustoimistolla työskentelee 42 henkilöä. Korkeinta päätösvaltaa käyttää liiton kokous, joka valitsee Sydänliiton hallituksen. (Suomen Sydänliitto ry, 2017)

Suomen Sydänliitto ry tekee sekä vastikkeellista että vastikkeetonta varainhankintaa. Luvanvaraiselle varainhankintatoiminnalle haetaan erillinen lupa Suomen poliisihallitukselta. Suomen Sydänliitto ry:n voimassaolevan rahankeräysluvan mukaisesti yhdistyksen varainhankinta-kohteet ovat sydänterveyden edistäminen ja sairastuneiden tukeminen.

Sydänliiton vastikkeettomia varainhankintatapoja ovat suoramarkkinointikirjeet, lipaskeräys, kertalahjoitus, merkkipäivalahjoitus ja muistokeräys. Kaksi viimeksi mainittua on edellä esitettyjen rajausten mukaisesti jätetty tämän tutkimuksen ulkopuolelle, sillä ne eivät ole luvanvaraista toimintaa. Vastikkeellisena varainhankintatapana Sydänliitossa toteutetaan arpajaiset kerran vuodessa ja lisäksi tehdään kannatustuotemyyntiä. Viimeisimmissä arpajaisissa otettiin käyttöön myös nettiarpajaiset.

### 7.2.2 Varainhankinnan nykytila

Suomen Sydänliitto ry:n nykyinen lahjoittajarekisteri on aktiivinen, mutta ikärakenteelta vinoutunut. Lahjoittajarekisteriin kuuluu myös sellaisia lahjoittajia, jotka ovat samalla Suomen Sydänliitto ry:n jäseniä. Sydänliiton tavoitteena on nuorentaa lahjoittajiensa keski-ikää, joka tällä hetkellä 72,5 vuotta. Nuoremman kohderyhmän tavoittamisessa halutaan organisaatiossa keskittyä varainhankintatoimenpiteissä yli 50-vuotiaaseen väestöön. Pyrkimyksenä on myös aktivoimaan myös nykyisiä, passiivisempia lahjoittajia tekemään lahjoituksen uudestaan. Eri-tyisesti kiinnitetään huomiota lahjoittajien sitouttamiseen osaksi toimintaa, joka varmistaa lahjoitustoiminnan pitkäjänteisyyden.

Sydänliitossa kasvatetaan lahjoittajarekisteriä tällä hetkellä pääsääntöisesti kampanjoiden kautta. Suoramarkkinointikampanjoihin ostetaan ulkopuolisista osoitelähteistä potentiaalisten lahjoittajien yhteystiedot. Tällä hetkellä kohderyhmävalinnassa hyödynnetään monilta osin nykyistä lahjoittajaprofiilia. Sydänliitossa on edellisen kerran tehty tarkempi lahjoittajaprofilointi vuonna 2011. Lahjoittajarekisteri on erityisesti viime vuosina kasvanut merkittävästi, joten tarkempi lahjoittajien profilointi on tarpeellinen.

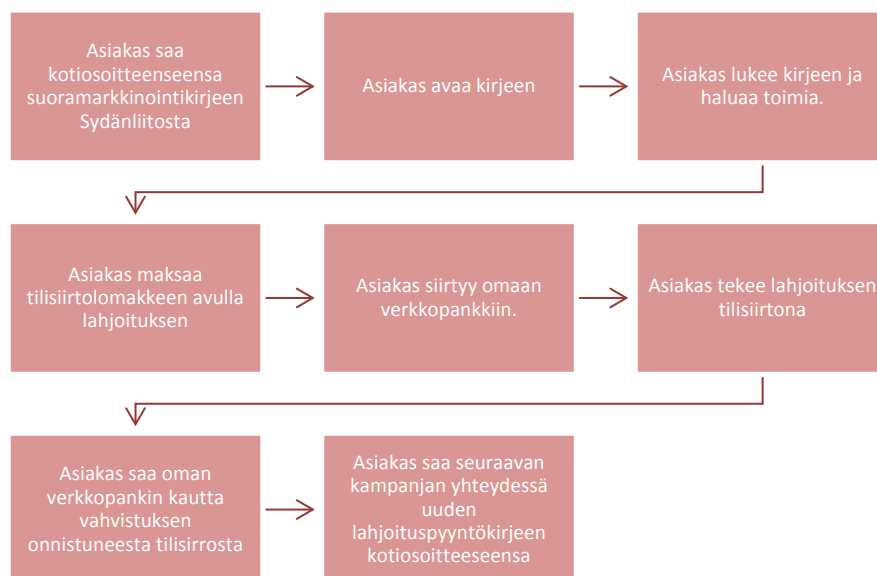
Sydänliitto lähestyy lahjoittajiaan suoramarkkinointipostituksella useamman kerran vuodessa. Suoramarkkinointikirjeitä lähetetään nykyiselle lahjoittajarekisterille sekä ulkopuolisiin, ostettuihin osoitelähteisiin. Suoramarkkinointikampanjoiden avulla vedotaan kohderyhmää tekemään lahjoitus sydäntyölle. Kokonaan erillistä tiedotetta lahjoitusvarojen käytöstä ei ole lähetetty, vaan lahjoittajille on tarjottu aina mahdollisuutta lahjoittaa uudestaan.

Kertalahjoituksen voi tehdä Sydänliiton verkkosivuilla joko tilisiirtona tai erilaisten verkkomaksutapojen kautta. Kertalahjoitus toimii myös palvelunumeroiden kautta. Lisäksi vastikään on otettu käyttöön uusi maksupalvelu, jonka avulla verkkolahjoittamisprosessia on yksinkertaistettu ja tehty lahjoittajalle helppokäyttöisemmäksi. Kertalahjoittamisen markkinointi ulospäin on toistaiseksi ollut vähäistä, mutta kehitystoimenpiteitä sen suhteen on organisaatiossa jo aloitettu.

Myös asiakasymmärryksen lisäämiseksi kohdeorganisaatiossa on viimeisen vuoden aikana aloitettu toimenpiteitä. Kampanjakohtaista segmentointia on pyritty lisäämään toimivien asiakasryhmien löytämiseksi. Segmentointikriteerinä on käytetty mm. sukupuolta, kielitietoa, ikää, koulutus- ja tulotasoa sekä arvopohjaa. Lisäksi on aloitettu kartoitus uuden asiakastietojärjestelmän hankinnasta, joka mahdollistaisi tarkemman lahjoittajakannan analysoinnin ja kampanjoiden seurannan sekä markkinoinnin automatisointitoimintojen käyttöönoton.

### 7.2.3 Lahjoituspolku kohdeorganisaatiossa

Tuulaniemen mukaan asiakkaan kokema palvelupolku kuvataan vaiheittain, jotta sitä voidaan analysoida ja siihen voidaan päästä käsiksi suunnittelun keinoin. Ensimmäisenä vaiheena Tuulaniemen mukaan on määritellä, mikä osa palvelupolkua otetaan suunnittelun kohteeksi. (Tuulaniemi 2011, 79) Palvelun visualisoinnin merkitystä on käsitelty enemmän tutkimuksen luvussa kolme. Tässä osassa on kuvattu Sydänliiton kampanjalahjoituksen palvelupolku. Sydänliiton nykyinen palvelupolku on kuvattu tämän hetkisen varainhankintakäytännön mukaiseksi ja sen kuvaamisessa on hyödynnetty Sydänliiton viimeisintä kampanjalähetystä.



Kuvio 6 Suoramarkkinointikampanjan lahjoituspolku

Palvelupolkumallia on hyödynnetty sekä puhelinhaastatteluiden toteuttamisessa että sisäisessä työpajassa. Palvelupolusta pyritään tunnistamaan palvelukokemuksen kannalta asiakkaalle merkitykselliset kohtaamiset sekä sitä kautta kehityskohteet löytämään palvelupolulla.

### 7.3 Tutkimusvaihe

Palvelumuotoiluprosessin tutkimusvaiheessa on pyritty löytämään asiakasymmärrystä lisäävät tekijät ja palvelupolun kehityskohteet tutkimusaineiston perusteella.

Sekundääriaineistoja on hyödynnetty Sydänliiton lahjoittajapersonien kuvaamisessa. Erityisesti sekundääriaineistojen avulla on pyritty selvittämään Sydänliiton lahjoittajien lahjoittamismotivaatiota sekä lahjoittamistapoihin liittyviä tarpeita ja toiveita, joita persoonien kuvaamisessa on pystytty käyttämään.

Asiakasymmärrystä on syvennetty tutkimusta varten toteutettujen haastatteluiden ja työpajatoiminnan kautta. Haastatteluissa on pyritty tunnistamaan palvelupolun kehityskohteet. Sisäisen työpajatoiminnan kautta tavoiteltiin syvällisempää tietoa haastatteluissa esille tulleista palvelupolun kriittisistä pisteistä ja pyrittiin valitsemaan palvelupolun kehityskohteet. Palvelupolkukuvauksen avulla on pyritty vastaamaan lahjoittamistoimintojen kehitystarpeeseen, ja konseptomaan toimivat prosessit osaksi varainhankintatoimintaa.

### 7.3.1 Sekundääriaineiston analyysi

Sekundääriaineistona tutkimuksessa olen käyttänyt kolmea lahjoittajatutkimusta, jotka Sydänliitto on tilannut ulkopuoliselta tutkimusyrittäjästä vuosina 2014, 2016 ja 2017. Tutkimuksen toteuttajina ovat TNS Gallup Oy ja Taloustutkimus Oy. Tässä osassa on kuvattu sekundääriaineistojen keskeisimpiä tuloksia, jotka ovat merkityksellisiä tämän tutkimuksen osalta.

TNS Gallupin toteuttaman tutkimuksen kohderyhmänä olivat Sydänliiton aktiiviset lahjoittajat. Tutkimuksen tärkeänä tavoitteena oli kerätä perustietoa ryhmän sosiodemografisesta koostumuksesta ja lahjoittamisen motiiveista. Tämän lisäksi tutkimuksen avulla selvitettiin tutkimusjoukon arvosuuntautuminen ja sen suhde lahjoittamiseen. (TNS Gallup, 2014)

Taloustutkimus Oy:n keväällä 2016 toteuttamassa Hyväntekeväisyys Suomi Tänään -tutkimuksessa selvitettiin 15–79-vuotiaiden mannersuomalaisten keskuudessa mille hyväntekeväisyyskohteille on annettu tukea, miten kohteita on tuettu, miten paljon vuoden aikana ovat annettu rahaa hyväntekeväisyyteen ja miten tietyt tekijät ovat viime aikoina vaikuttaneet lahjoittamishalukkuuteen. Tutkimuksessa oli mukana 30 eri järjestöä tai keräystä, joiden tunnettuutta sekä niihin liittyviä mielikuvia tutkimuksessa selvitettiin. (Taloustutkimus Oy, 2016)

Taloustutkimus Oy:n keväällä 2017 toteuttaman tutkimuksen toimeenpanosta vastasi VaLa ry yhdessä Kepa ry:n ja Olympiakomitean kanssa. Sydänliitto on VaLa ry:n jäsen ja oli myös mukana suunnittelemassa tutkimuksen sisältöä. Tutkimuksen kohderyhmänä oli Suomen 15–79-vuotias väestö Ahvenanmaata lukuun ottamatta. Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa, saavatko kansalaiset keräysvarojen käytöstä riittävästi tietoa ja tietävätkö he, mitä rahoilla on saatu tai saadaan aikaiseksi. Lisäksi selvitettiin, mitkä olivat tärkeimmät syyt lahjoituksen tekemiseen, mitä asioita pidettiin tärkeimpinä lahjoituspäätöksessä sekä mikä motivoisi jatkossa lahjoittamaan. (Taloustutkimus Oy, 2017)

Sekundääriaineistosta on tarkasteltu lahjoittamiskäyttäytymiseen tekijöitä ja muodostettu käsitys Sydänliiton nykyisen lahjoittajan profiilista. Tutkimustuloksia on pyritty tarkastelemaan mahdollisilta osin rinnakkain, jotta voidaan löytää yhdistäviä ja erottavia tekijöitä Sydänliiton lahjoittajien ja väestön välillä. Tutkimustuloksia on tarkasteltu ainoastaan Suomen Sydänliitto ry:n varainhankintatoiminnan kannalta. Muihin organisaatioihin kohdistuvaa lahjoittamiskäyttäytymistä ei ole tässä tutkimuksessa tarkasteltu.

Seuraavaksi esitellään sekundääriaineistojen pääkohdat, joita on hyödynnetty palvelumuotoiluprosessin suunnitteluvaiheen työpajatyöskentelyssä ja lahjoittajapersoonien luomisessa. Sydänliiton lahjoittajan profiilia on tarkasteltu tutkimuksen kannalta keskeisten sosiodemografisten tekijöiden kautta. Lahjoittajien ikärakenne nousi tutkimustuloksissa merkittävänä

asiana tutkimuksen tavoitteen kannalta. Muita tarkasteltuja profiilitekijöitä persoonien luomisen kannalta olivat lahjoittajien perhesuhteet, asema ja ammatti sekä koulutus. Lisäksi tarkasteltiin lahjoittajien arvosuuntautumista.

Sydänliiton lahjoittajan keski-ikä on 72,5 vuotta. Aktiivisista lahjoittajista 20 % on yli 80-vuotiaita ja alle 70-vuotiaita reilu kolmasosa (TNS Gallup, 2014) Myös väestötasolla on nähtävissä, että kaikkein aktiivisimmat lahjoittajat tulevat vanhimmasta ikäryhmästä. Viimeisen 12 kuukauden aikana 60-79-vuotiaista vastaajista hyväntekeväisyyteen oli osallistunut 85 %. Huomioitavaa on, että kaikista vastaajista 81 % oli osallistunut hyväntekeväisyyteen viimeisen vuoden aikana. Naiset ovat tutkimuksen perusteella miehiä aktiivisempia lahjoittajia. (Taloustutkimus Oy, 2016) Tulosten kannalta Sydänliiton potentiaalisin lahjoittaja vaikuttaisi olevan iältään 60-79-vuotias, ja todennäköisesti nainen. Yleisesti suomalaisten osallistuminen hyväntekeväisyyteen vaikuttaisi olevan aktiivista.

Sydänliiton lahjoittajista enemmistö asuu kahdestaan puolison kanssa, erityisesti mieslahjoittajista suurin osa. Runsas neljäsosa asuu yksin, johon vaikuttaa myös vastaajien ikäjakauma ja elämäntilanne. (TNS Gallup, 2014) Väestötutkimuksen perusteella sairauksien tms. hoitoon ja ennaltaehkäisyyn lahjoittavat enemmän aikuistaloudet (Taloustutkimus Oy, 2016). Sydänliiton lahjoittamiskohteen kannalta aikuistaloudet näyttäisivät olevan potentiaalisin kohderyhmä. Kiinnostavaa olisi tarkastella miten yhden ja kahden aikuisen taloudet eroavat toisistaan lahjoittamiskäyttäytymisen osalta. Millaiset roolit kahden aikuisen taloudesta voidaan tunnistaa lahjoittamisprosessin osalta, ja onko lahjoituspäätöksen tekijä ja maksun suorittaja aina sama henkilö.

Sekä Sydänliiton että väestön osalta enemmistö lahjoittajista on työskennellyt johtotehtävissä tai heillä on toimihenkilötausta (TNS Gallup Oy, 2014 ja Taloustutkimus Oy, 2016). Sydänliiton aktiivisista lahjoittajista melkein kaikki ovat kuitenkin eläkkeellä (90 %) (TNS Gallup Oy, 2014). Sydänliitossa vuonna 2011 toteutetun profiloinnin mukaan tyypillisiä ammattinimikkeitä lahjoittajien joukossa ovat olleet mm. opettaja, sairaanhoitaja, insinööri, toimistotyöntekijä, sosiaalialan työntekijä, maanviljelijä ja taloushallinnon alan tekijä (DirektMedia, 2011). Nämä aiemman profiloinnin kautta tunnistetut ammattinimikkeet tuodaan tässä esille, koska suurin osa Sydänliiton lahjoittajista on tällä hetkellä eläkkeellä ja ammattitietoa voidaan edelleen näiden ryhmien osalta hyödyntää persoonien luomisessa.

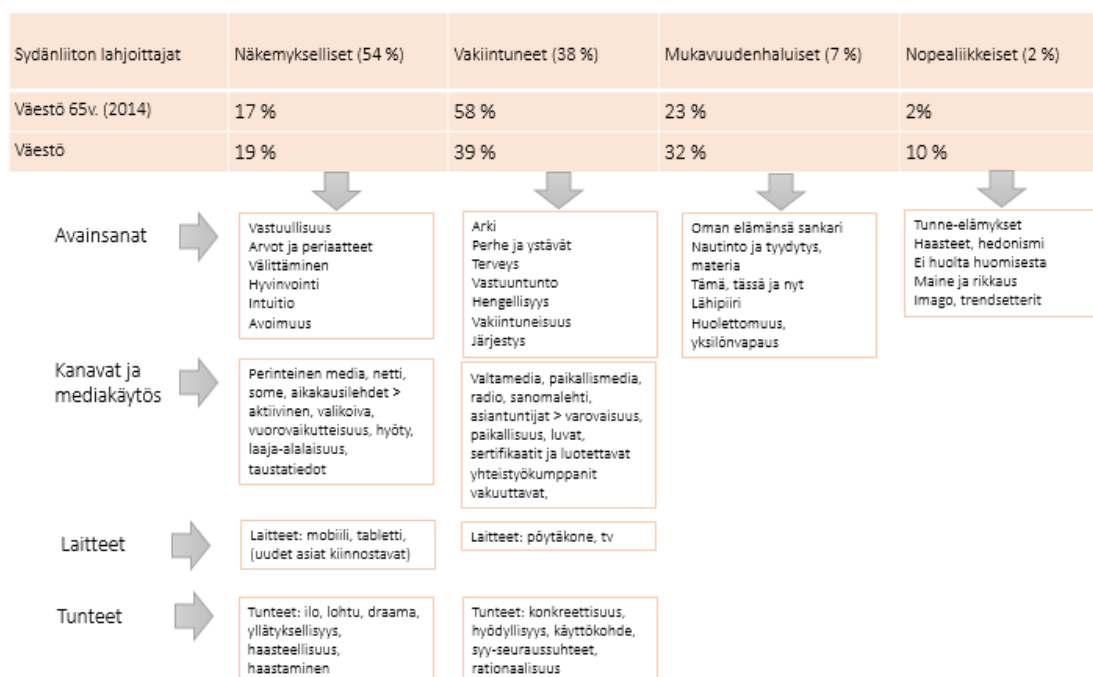
Tutkimustulosten perusteella voidaan nähdä, että korkeasti koulutetut ovat lahjoittajapotentiaalin osalta kaikkein aktiivisimpia lahjoittajia. Erityisesti väestön keskuudessa koulutuksen merkitys näkyi vaikuttavana tekijänä lahjoittamiskäyttäytymisessä. Korkeasti koulutetuista 88 % oli osallistunut hyväntekeväisyyteen viimeisten 12 kuukauden aikana. (Taloustutkimus Oy, 2016) Vastaava koulutustasoon liittyvä lahjoituskäyttäytyminen vahvistui myös Taloustutkimus

Oy:n vuonna 2017 toteuttamassa kyselyssä. Uusien kohderyhmien tavoittelemisessa tämä tekijä kannattaa huomioida. Kuitenkaan Sydänliiton nykyisen lahjoittajakannan osalta koulutuksen merkitys ei näyttäisi korostuvan samalla tavalla, joka huomioidaan myös lahjoittajapersoonien profiileissa. Sydänliiton aktiivisten lahjoittajien joukko on koulutuksen osalta pääpiirteissään kuten suomalaiset yleensä, joka toisella on vähintään ammatillinen perustutkinto ja runsaalla neljäsosalla yliopisto- tai korkeakoulututkinto (TNS Gallup, 2014).

Suurimmalla osalla Sydänliiton aktiivilahjoittajasta on itsellä tai läheisellä sydänsairaus, joka kertoo myös henkilökohtaisesta lahjoittamisen motivaatiosta. Joka toisella on sydänsairaus itsellä. Kuitenkin aktiivilahjoittajista reilu neljäsosalla (26 %) ei ole itsellään tai läheisillään sydänsairautta. Tulosten perusteella naisista kaksi kertaa miehiä useampi lahjoittaa Sydänliitolle, vaikka itsellä tai lähipiirillä ei ole sydänsairautta. (TNS Gallup, 2014) Lahjoituskohteen henkilökohtainen merkitys näkyy tärkeänä lahjoittamissyynä myös väestötasolla. Lähes puolet (43 %) pitää lahjoituskohteen henkilökohtaista merkitystä tärkeänä syynä tehdä lahjoitus. Eriytyisesti naisille tämä oli tärkeä syy tehdä lahjoitus. (Taloustutkimus Oy, 2017). Lahjoittamisen henkilökohtainen merkitys ja taustalla oleva sydänsairaus on tunnistettu yhdeksi ryhmittelytekijäksi persoonien luomisprosessia ajatellen. Esimerkiksi Sinkkosen ym. mukaan persoonat edustavat tutkimuksen kautta tunnistettuja ryhmiä ja ovat kukin oman ryhmänsä tiivistelmä. (Sinkkonen ym. 2009, 125)

Lahjoittamiskäyttäytymisen kannalta tarkasteltuna useimmat tutkimuksien vastaajista antavat lahjoituksia myös muille tahoille ja järjestöille. Sydänliiton lahjoittajien osalta erityisesti korkeimmin koulutetut ja toimihenkilönä työskennelleet sekä ne, joilla ei ole omakohtaista kokemusta sydänsairaudesta ovat lahjoittaneet useammin muille tahoille. Enemmistö Sydänliiton lahjoittajista kertoi kuitenkin olevansa vähintään melko sitoutunut Sydänliiton lahjoittaja. (TNS Gallup, 2014) Myös väestötasolla korkeasti koulutettujen ryhmässä tehdään eniten lahjoituksia usealle keräykselle tai järjestölle. Reilu kolmas osa vastaajista ilmoitti antavansa rahalahjoituksen satunnaisesti usealle järjestölle tai keräykselle. (Taloustutkimus Oy, 2017)

Sydänliiton aktiivisen lahjoittajan erottaa väestöstä merkittävästi arvosuuntautuminen. Sydänliiton lahjoittajien arvosuuntautuminen ja ryhmien ominaisuuksiin vaikuttavat avainsanat on esitelty taulukossa 1.



Kuvio 7 Sydänliiton lahjoittajien arvosuuntautuminen ryhmittäin (Tietolähde: TNS Gallup 2014)

Arvosuuntautumisesta on käytetty merkittävänä tietona lahjoittajapersoonien luomisessa. Lähemmin tässä tutkimuksessa on tarkasteltu kahta suurinta joukkoa, jotka ovat näkemykselliset ja vakiintuneet. Nopealiikkeisten ja mukavuudenhaluisten osuus Sydänliiton lahjoittajista on marginaalista. Kuitenkin väestötasolla mukavuudenhaluisia on 23 % yli 65-vuotiaista, joka siten on merkittävä potentiaalinen ryhmä tarkasteltavaksi lahjoittajapersoonien kannalta. Kahden suurimman ryhmän osalta on taulukossa tarkasteltu mm. median käyttöä, laitekäyttöä ja tunnetiloja. Arvoryhmiin liitettäviä avainsanoja hyödynnetään persoonien kuvauksessa.

TNS Gallupin tekemässä tutkimuksessa Sydänliiton lahjoittajien arvosuuntautumisen analysoinnissa käytettiin TNS Gallupin RISC Monitor -arvoanalyysia. RISC asenneryhmittelyn kautta pyritään ymmärtämään kohderyhmien erilaisia arvoja ja asenteita sekä suhtautumista eri asioihin. TNS Gallup Oy:n kuvauksen mukaan asenneryhmittely laajentaa demografisten luokittelujen kautta tehtyä asiakasprofiilia, jolloin kuluttajan todellisiin tarpeisiin ja toiveisiin voidaan vastata paremmin. RISC Monitor -analyysia tarkasteltaessa on myös huomioitava, että sama ihminen voi ajan kuluessa liikkua sosiokulttuurisella kartalla eri paikkoihin. Nelikenttäryhmittelyn pohjalta ei myöskään tulisi tehdä suuria johtopäätöksiä mistään tutkittavasta ilmiöstä. (TNS Gallup 2014) Honkanen pitää TNS Gallupin RISC Monitor -asennetutkimusta on tunnetuimpana väestötasolla toteutettavana arvo- ja asennetutkimuksena, jossa mitataan sosiokulttuurista muutosta yhteiskunnallisesta, hengellisestä, poliittisesta tai kaupallisesta näkökulmasta. (Honkanen 2016, 114)



Seuraavaksi on esitelty väestön osalta suosituimmat lahjoittamistavat, joita on tarkasteltu ikäryhmittäin. Vertailuna on esitetty Sydänliiton lahjoittajien suosituimmat lahjoittamistavat, joita on tarkasteltu arvopohjan kannalta. Tietolähde on taulukoissa ilmoitettu suluissa.

Kaikki (n=3955)	30–44 –vuotiaat (82 %)	45–59-vuotiaat (82 %)	60–79-vuotiaat (85 %)
Lipaskeräys (36 %)	37 %	37 %	37 %
Kannatustuote (18 %)	21 %	19 %	18 %
Lahjoitus keräystilille (17 %)	15 %	18 %	24 %
Arpajaiset (13 %)	12 %	10 %	18 %
Soitto tai tekstiviesti (10 %)	9 %	10 %	13 %
Kannatusjäsenyys (6 %)	7 %	6 %	7 %
Nettilahjoitus älypuhelimella (3 %)	3 %	3 %	4 %
Lahjoitus Ottopisteellä (2 %)	3 %	2 %	1 %

Taulukko 1 Lahjoitustavat ikäryhmittäin väestön tasolla (Tietolähde: Taloustutkimus Oy, 2016)

Kaikki (n=500)	Näkemykselliset (54 %)	Nopealiikkeiset (2 %)	Vakiintuneet (38 %)	Mukavuudenhaluiset (7 %)
Lipaskeräys (80 %)	79 %	88 %	83 %	62 %
Kotiin postitettavat arpajaiset (75 %)	76 %	74 %	74 %	72 %
Lahjoitus kampanjan yhteydessä (72 %)	73 %	62 %	72 %	64 %
Internet lahjoitukset (27 %)	28 %	12 %	24 %	41 %
Matkapuhelimella tehty lahjoitus (24 %)	25 %	24 %	22 %	22 %

Taulukko 2 Lahjoitustavat Suomen Sydänliiton lahjoittajien keskuudessa (Tietolähde: TNS Gallup, 2014)

Kaikissa ikäryhmissä, ja myös Sydänliiton lahjoittajien joukossa suosituin lahjoittamistapa on lipaskeräys. Väestön osalta lahjoittamistapoja on tarkasteltu erityisesti vanhimman ikäryhmän kannalta, joka aiemmin tässä analyysissä todettiin potentiaalisimmaksi ikäryhmäksi Sydänliitolle. Keräystilille lahjoittaminen on nostanut suosiotaan edellisiin vuosiin verrattuna ja se on vanhimmassa ikäryhmässä toiseksi suosituin lahjoittamistapa (Taloustutkimus Oy, 2016).

Tulosten vertailun kannalta lahjoitus keräystilille ja lahjoitus kampanjan yhteydessä on tässä tulkittu samankaltaisiksi lahjoittamistavoiksi vastaajien kannalta.

Sydänliiton lahjoittajien keskuudessa arpajaiset olivat toiseksi suosituin lahjoittamistapa, mutta muuten kolme suosituinta lahjoittamistapaa olivat yhtäläiset väestön tulosten kanssa. Sydänliiton lahjoittajista etenkin joukon nuorimmat, hyvin koulutetut, pääkaupunkiseudulla

asuvat, ylemmät toimihenkilöt ja johtotehtävissä työskentelevät suosisivat jatkossa joko internetin tai matkapuhelimen kautta tehtävää lahjoitusta. Arvomaailman suuntautumisella ei tutkimuksen perusteella ollut kovin suurta vaikutusta lahjoittamistapoja koskeviin mieltymyksiin, mutta tutkimuksessa pystyttiin toteamaan mukavuudenhaluisten suosivan internetiä. (TNS Gallup Oy, 2014) Taulukoissa on esitetty myös kannatustuote, kannatusjäsenyys ja arpa-jaiset lahjoittamistapoina, mutta niitä ei tutkimuksen rajausten perusteella ole tässä kohtaa tarkasteltu enempää.

Seuraavaksi on tarkasteltu Sydänliiton lahjoittajan osalta lahjoittamisen syitä. Merkittävimmät syyt tehdä lahjoitus Sydänliitolle on olla osa tärkeää toimintaa, lahjoittaminen on helppoa ja vaivatonta, Sydänliitto on vahva terveyden edistäjä, Sydänliiton arvomaailma koetaan omaksi ja hyvän olon tunne, jonka lahjoittamisesta saa itsellensä.

Kaikki (n=500)	Hyödyllisyyden kokemus, osa tärkeää toimintaa (91%)	Helppous ja vaivattomuus (91%)	Kokee arvomaailman omakseen (84%)	Hyvä olon tunne (83%)	Sydänliitosta oltiin yhteydessä (61%)
Näkemykselliset	93 %	91 %	86 %	89%	61 %
Vakiintuneet	93 %	92 %	82 %	77 %	60 %
Mukavuudenhaluiset	75 %	83 %	71 %	66 %	63 %
Itsellä sydänsairaus	92 %	89 %	87 %	79 %	64 %
Läheisellä sydänsairaus	92 %	90 %	86 %	93 %	65 %
Ei sydänsairautta	93 %	92 %	79 %	87 %	56 %

Taulukko 3 Syyt lahjoittaa Sydänliitolle (Tietolähde: TNS Gallup 2014)

Erityisesti näkemykselliset korostivat vakiintuneita enemmän hyvän olon tunnetta. Lahjoittamiskohteen henkilökohtaisuus vaikuttaa selkeästi lahjoituspyyntöön vastaamiseen. TNS Gallupin tutkimuksen mukaan lahjoittajien joukossa Sydänliiton mainetta pidetään hyvänä ja liittoon luotetaan. Sydänliitto on myös ollut vastaanottajien mielipiteen perusteella melko aktiivinen, mutta keräykset eivät kuitenkaan erotu muista. (TNS Gallup, 2014)

Sydänliiton lahjoittajista valtaosa haluaa lahjoittamalla olla mukana edistämässä sydänterveyttä Suomessa sekä antaa tukea sydänsairaille ja heidän omaisilleen. Seuraavaksi on esitelty lahjoittamishalukkuutta lisäävät tekijät.

Kaikki (n=500)	Tieto varojen menemisestä hyvään tarkoitukseen (96%)	Koskettavat tarinat (74 %)	Helppo lahjoitusmahdollisuus (esim. netti tai matkapuhelin) (68 %)	Näkyvä mainoskampania (59 %)	Julkisuuden henkilön vetoaminen kampanjan puolesta (49 %)
Näkemykselliset	96 %	79 %	69 %	64 %	54 %
Vakiintuneet	96 %	68 %	69 %	76 %	42 %
Mukavuudenhaluiset	87 %	64 %	55 %	44 %	38 %
Itsellä sydänsairaus	95 %	70%	62 %	57 %	52 %
Läheisellä sydänsairaus	96 %	76 %	72 %	64 %	52 %
Ei sydänsairautta	97 %	73%	72 %	60 %	46 %

Taulukko 4 Lahjoittamishalukkuutta lisäävät tekijät (Tietolähde: TNS Gallup 2014)

Koskettavat tarinat vetoavat näkemyksellisiin paremmin kuin vakiintuneisiin tai mukavuudenhaluisiin. Tulosten mukaan tarinat vetosivat vähemmän myös johtavassa asemassa tai ylemmänä toimihenkilönä työskennelleisiin. (TNS Gallup 2014) Myös Honkanen on esittänyt, että koulutettuihin ja analyttisiin henkilöihin näyttäisi tehoavan parhaiten rationaalinen, järkeen vetoava suostuttelu. (Honkanen 2016, 99). Lisäksi yli puolet Sydänliiton lahjoittajista kertoivat lahjoittamishalukkuutta lisäävinä tekijöinä lahjoituksen mahdollistaman yhteisöllisyyden kokemuksen, mainoskampanjan vaikutuksen, asiantuntijalausunnnot, ystävien suosituksen sekä julkisuuden henkilön tekemän vetoamisen kampanjan puolesta. (TNS Gallup, 2014) Esimerkiksi Salonen ja Toikkanen esittävät, että ihmiset luottavat organisaatioon tarjontaan enemmän, jos muut ovat luottaneet siihen ja he näkevät myös enemmän arvoa asioissa, mitä muutkin ovat arvostaneet. (Salonen ja Toikkanen 2014, 181)

Väestötasolla luotettava taho, riittävä tieto lahjoituksen avulla tapahtuvista tuloksista ja kohteen yleishyödyllisyys koettiin motivoivimmiksi tekijöiksi jatkossa. Vanhimmassa ikäryhmässä (65-79-vuotiaat) erityisesti luotettavuus (50 %) ja yleishyödyllisyys (30 %) olivat tärkeitä tekijöitä. (Taloustutkimus Oy, 2017)

Väestötutkimuksessa tarkasteltiin lahjoitusmielikuvan osalta kaikkien 30 järjestön osalta seuraavia tekijöitä: toiminnan luotettavuus, tehokkuus, asiantuntemus ja nykyaikaisuus, näkyminen julkisuudessa sekä lähestymisen helppous. Sydänliiton vahvuuksia ovat tutkimuksen perusteella toiminnan luotettavuus toiminnan asiantuntijuus ja toiminnan tehokkuus. Haasteina tutkimuksen perusteella voidaan tunnistaa toiminnan nykyaikaisuus, lähestymisen helppous ja näkyminen julkisuudessa. Kokonaismielikuva Sydänliitosta oli vastausten perusteella kehittynyt aiempiin vuosiin verrattuna. Sydänliiton arvostukseksi muodostui keskiarvolla 7,70, jonka mukaan Sydänliiton sijoitus oli 30 järjestön joukossa 12. Tunnettuuden osalta Sydän-

liitto oli 22.sijalla ja vastaajista vain 5 % ilmoitti tuntevansa Sydänliiton toiminnan hyvin. Vähintään logon perusteella tai nimeltä Sydänliiton tunsi kuitenkin 49 %. Tunnettuus oli laskusuuntainen aiempiin vuosiin verrattuna. (Taloustutkimus Oy, 2016)

Asiakasymmärryksen kannalta tarkasteltuna Sydänliiton nykyisestä lahjoittajasta voidaan aineiston perusteella muodostaa melko hyvä kuva ja arvosuuntautumisen hyödyntäminen persoonien muodostamisessa tuo syvempää profilointitietoa lahjoittajista. Sydänliiton lahjoittajat ovat melko sitoutuneita, luottavat organisaation toimintaan ja omakohtainen sydänpokeus tekee lahjoituskohteesta henkilökohtaisesti merkittävän. Ongelmakohtaksi voidaan nähdä nykyisten lahjoittajien korkean ikä, joka tulee lähivuosina johtamaan sitoutuneiden lahjoittajien määrän pienemiseen. Potentiaalisin ikäryhmä lahjoittamiskäyttäytymisen perusteella on 60-79-vuotiaat suomalaiset ja erityisesti naiset. TNS Gallupin toteuttaman lahjoittajatutkimuksen perusteella tunnistettiin kehitettävänä toimenpiteenä jatkoa ajatellen myös kampanjoiden erottuminen, joka tutkimuksessa nousi esiin lahjoittajien vastausten perusteella.

Väestötutkimuksen tulosten perusteella tunnistettiin kehitystoimenpiteitä vaativaksi tekijäksi kohdeorganisaation vähäinen tunnettuus potentiaalisten lahjoittajien keskuudessa. Toiminnan nykyaikaisuuteen, lähestymisen helppouteen ja julkisuudessa näkymiseen tulisi panostaa kokonaismielikuvan parantamiseksi. Lisäksi haasteeksi todettiin kohdeorganisaation rahankeräyskohteen kiinnostavuus väestön keskuudessa, sillä tutkimuksen mukaan terveystieteiden ja sairauksien ennaltaehkäisy on lahjoituskohteena sijalla 16 ja sairaiden ihmisten henkinen tukitoiminta sijalla 25. Suosituin lahjoittamiskohde oli Taloustutkimus Oy:n tekemän tutkimuksen perusteella sairauksien parantaminen ja hoitomenetelmien kehittäminen (Taloustutkimus Oy, 2016).

### 7.3.2 Haastattelut

Asiakasymmärryksen syventämiseksi toteutettiin tutkimusta varten puhelinhaastattelut nykyisten lahjoittajien joukosta valitulle henkilölle. Tiedonkeruusuunnitelmassa hyödynnettiin sekundääriaineistojen tuloksia ja haastattelun kulkua hahmoteltiin nykyisen palvelupolun visualisoinnin mukaisesti.

Tuomen ja Sarajärven mukaan teemahaastattelussa pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun tai tutkimustehtävän mukaisesti (Tuomi ja Sarajärvi 2013, 75). Haastatteluiden tavoitteena oli selvittää millä tavoin lähetetty kirje vaikutti kohderyhmän lahjoittamishalukkuuteen, miten lahjoittamisprosessi koettiin ja mitkä olivat lahjoittamispolun kriittiset pisteet. Erityisesti haluttiin selvittää lahjoittajien ko-

kemuksia lahjoittamiskohteesta saatavan tiedon määrään, koska viimeisimmän lahjoittajatutkimuksen mukaan 71 % pitää erittäin tärkeänä että pyydettyä saa tietoa lahjoitusvarojen käytöstä (Taloustutkimus Oy, 2017).

Kanasen mukaan teemahaastattelu on yksi laadullisen tutkimuksen yleisimmin käytetyistä aineistonkeruumenetelmistä, joka tapahtuu aina tutkijan ja tutkittavan vuorovaikutussuhteessa. (Kananen 2015, 148) Puhelinhaastattelussa tämä vuorovaikutussuhde pystyttiin toteuttamaan. Tuomen ja Sarajärven mukaan teemahaastattelun avulla tutkittavasta ilmiöstä saadaan keskusteluttamalla syvällistä tietoa. Avoimuudessaan teemahaastattelu eli puolistrukturoituhaastattelu on lähellä syvähaastattelua (Tuomi ja Sarajärvi 2013, 75).

Teemahaastattelussa tarkkojen kysymysten laatiminen on Kanasen mielestä mahdotonta, koska ilmiötä ei tunneta. Kanasen mukaan strukturoidut kysymykset voivat johtaa tutkimustuloksiin, jotka eivät anna oikeaa kuvaa ilmiöstä. Yleinen virhe Kanasen mukaan myös on valmiiden teemojen tai kysymysten lyöminen lukkoon ennen haastattelutilannetta. (Kananen 2015, 144, 148) Tuomen ja Sarajärven mukaan teemahaastattelussa edetään tiettyjen keskeisten etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. (Tuomi ja Sarajärvi 2013, 75)

Tässä tutkimuksessa käytettiin teemahaastattelua, jossa selvitettiin lahjoittajien kokemusta lahjoituspolusta sekä heidän tarpeitaan ja toiveitaan lahjoittajina. Haastattelun tukena käytettiin puolistrukturoitua haastattelulomaketta, jossa haastateltavilta kysyttiin muutama demografinen taustatieto: ikä, Sydänliiton jäsenyystieto, sekä tieto onko aiemmin tehnyt lahjoituksen Sydänliitolle. Lisäksi kirjattiin tieto sukupuolesta ja asemasta yhteiskunnasta mikäli se tuli keskustelussa esiin. Kanasen mukaan puhelinhaastattelussa ei voida hahmottamisen hankaluuden vuoksi käyttää monimutkaisia strukturoituja kysymyksiä (Kananen 2011, 21). Taustatiedot kysyttiin vasta keskustelun päätteeksi, jotta keskustelun luonne säilyisi mahdollisimman vapaamuotoisena haastattelun ajan.

Keskustelussa pyrittiin noudattamaan teemahaastatteluiden mukaista vapaata keskustelua eri teemojen ympärillä, jotka nousivat lahjoittajapolun ympäriltä. Haastattelut toteutettiin perjantaina 21.4.2017. Haastatteluiden apuna käytettiin tiedonkeruusuunnitelman mukaisesti puolistrukturoitua kyselylomaketta, mutta haastattelutilanteessa pyrittiin säilyttämään vapaamuotoinen keskusteleva luonne. Teemana olivat lahjoittaminen yleisesti lahjoittaminen Sydänliitolle, lahjoittamistavat sekä tiedontarve lahjoittamiskohteesta.

Haastateltaviksi tulee Kanasen mukaan valita henkilöt, joita ilmiö koskettaa. (Kananen 2015, 145) Havaintoyksiköksi valitaan tyypillinen tapaus eli tapaus joka on tyypillinen ilmiön kannalta (Kananen 2015, 146). Haastatteluiden kohderyhmään valittiin henkilöitä, jotka olivat

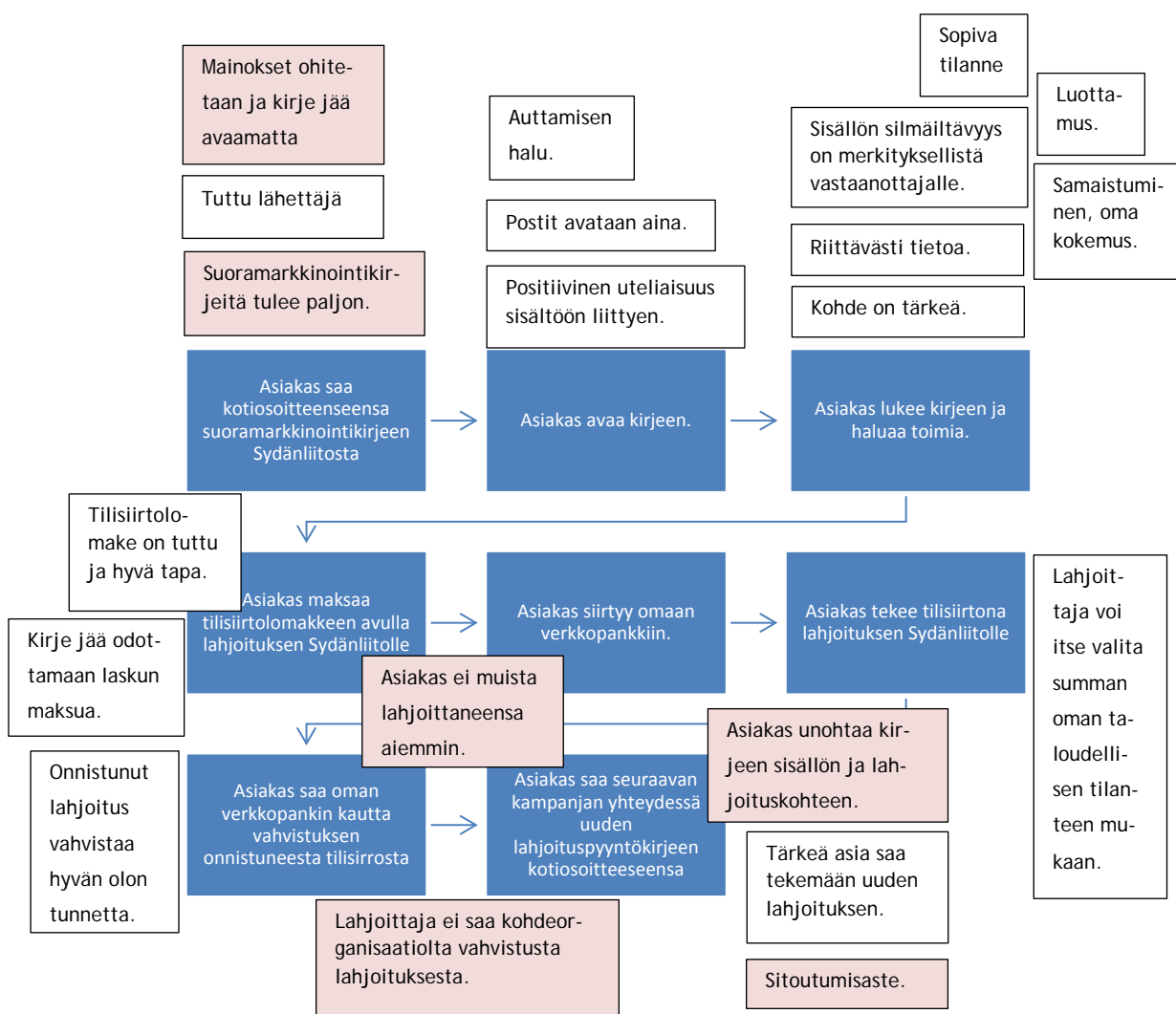
tehneet lahjoituksen Sydänliiton viimeisimmässä lahjoituskampanjassa. Haastateltavat olivat huhtikuun 2017 alussa saaneet kotiinsa postitettuna suoramarkkinointilähetyksen (liite 1), jonka perusteella he olivat tehneet mukana olleella tilisiirtolomakkeella lahjoituksen. Kaikki haastatellut lahjoittajat olivat Suomen Sydänliitto ry:n aktiivisia lahjoittajia, koska tässä vaiheessa kampanjaa puuttuivat vielä yhteystiedot ostettujen kohderyhmien osalta eikä heihin ollut mahdollista olla yhteydessä.

Laadullisessa tutkimuksessa ei Kanasen mukaan voida useinkaan määritellä haastateltavien määrää, vaan haastateltavia otetaan mukaan tutkimukseen niin paljon, että vastaukset alkavat toistaa itseään eli tulokset saturoituvat (Kananen 2015, 146). Tutkimusta varten toteutettiin kuusi haastattelua, jonka jälkeen todettiin että haastateltavien kokemus palvelupolun kuluista ja lahjoituskohteeseen liittyvän tiedon määrästä alkoivat toistaa itseään, eikä merkittävää uutta tietoa enää saatu.

Kanasen suosituksen mukaan haastattelujen aikana aineisto tallennetaan digitaaliseen muotoon, joka puretaan tekstiksi (Kananen 2015, 129). Puhelinhaastattelut nauhoitettiin ja litteoitiin tarkempaa analysointia varten. Haastateltavilta pyydettiin erikseen lupa nauhoittamista varten. Haastattelulomake toimi puhelinhaastattelussa hyvin tukirakenteena ja auttoi keskustelun johdatuksessa teemojen ympärille.

Haastateltavista neljä oli naisia ja kaksi miehiä. Kaksi oli jäsen-lahjoittajia ja neljä pelkästään lahjoittajia. Suurin osa haastateltavista oli eläkkeellä, ainoastaan yksi oli työelämässä. Asemaa tai ammattia ei kysytty taustatietona erikseen, vaan se tuli ilmi keskustelussa. Iältään haastateltavat olivat iältään 57–72-vuotiaita. Keski-ikä oli 65 vuotta. Kahdella haastateltavista oli sydänsairaus itsellään, ja neljällä sydänsairaus oli läheisellä. Haastateltavien joukossa ei ollut henkilöitä, joilla ei taustallaan ole sydänsairautta.

Haastatteluiden tuloksia on tarkasteltu aiemmin esitellyn kampanjanlahjoituksen palvelupolun kautta. Tuulaniemi on eritellyt palvelusta seuraavat vaiheet eli palvelutuokiot: esipalvelu, ydinpalvelu ja jälkipalvelu (Tuulaniemi 2011, 789). Tässä vaihteessa palvelupolun palvelutuokioita on täydennetty haastatteluissa esiin tulleilla palvelun kontaktipisteillä, jotka ovat vaikuttaneet lahjoittajien palvelukokemukseen. Haastattelun tuloksi on esitelty kuvassa 10.



Kuvio 8 Tunnistetut kriittiset pisteet suoramarkkinointikampanjan lahjoituspolulla

Esipalveluvaihetta tarkastelemalla Sydänliiton tunnettuus vastaanottajien keskuudessa edesauttaa kirjeen avaamista. Kuitenkin vastaanottajat kertoivat saavansa paljon lahjoituspyyntöjä kirjeitse, joka taas lisää kirjeen erottumisen merkitystä. Lisäksi on huomioitavaa, että kirje saattaa kadota tai sen toimitus voi viivästyä postin käsittelyssä.

Yksi haastateltavista mainitse erityisesti turhautumisensa mainosposteihin, mutta oma riittä-mättömyys useiden pyyntökirjeiden osalta voitiin tunnistaa keskustelussa myös muiden vas-taajien osalta.

”Mä en yleensä lue minkäänlaisia mainoksia. Ohitan sujuvasti kaikki mainokset. Päällekäyvät hyppään yli vaikka kohde olisikin hyvä.” Mies, 63

”Mutta kyllä mä pyrin aina jotain pientä, vaikka niitä tulee aina tosi paljon että ihan kaikkiin ei pysty laittamaan..” Nainen, 65.

”Niitä on aika monta kirjettä tullut eri paikoista. Mulla on muuta kohde johon, minulla on pieni eläke, en hirveesti pysty, mutta on muutama kohde niin kun tämä sydän.. eikä mitenkään isoilla summilla pysty avustamaan. Mutta jonkin verran aina yrittää olla mukana.” Nainen 72

Moni haastateltavista nosti tärkeäksi tekijäksi juuri luotettavuuden ja tutun asian, jotka lisäsivät heidän lahjoittamishalukkuuttaan. Tulosten perusteella tuttu nimi tai organisaatio, joka on pyynnön takana, voidaan näin ollen nähdä asenteisiin positiivisesti vaikuttavana tekijänä. Esimerkiksi Cialdinin miellyttämisen periaate nojaa siihen havaintoon, että ihmisillä on taipumus sanoa ”kyllä” niille, jotka tunnetaan hyvin tai joista pidetään. Samoin ihmisillä on taipumus pitää enemmän niistä, jotka muistuttavat itseä tai ajattelevat asioista samalla tavalla. (Honkanen 2016, 282)

Ydinpalveluvaiheessa lahjoittaja on avannut kirjeen, ja haluaa toimia. Tässä vaiheessa lahjoittaja on Tuulaniemen mallin mukaan saavuttanut palvelun ja on kontaktissa organisaatioon. Lahjoittamisprosessi etenee lahjoituspäätöksen tekemiseen, jossa tärkeimpänä lahjoittamiseen vaikuttavana tekijänä haastateltavien keskuudessa nousi oma kohtainen kokemus. Tämän lisäksi muita tärkeitä lahjoittamisen syitä olivat sydäntyön tukeminen ja sydänterveyden edistäminen. Lahjoittamisen tarve heijastui omaan hyvän olon tunteeseen, hyödyllisyyden ja merkittävyyden kokemukseen, auttamishaluun ja muiden auttamiseen sekä yhteisöllisyyden kokemukseen.

”No, varmaankin se että lähipiirissä on ollut sydänvaivoja ja sellaisia, niin se oli yksi asia.” Nainen, 65.

”Jos itse joskus tarvitsee apua sydänjutuissa, niin sillä halusin antaa.” Nainen, 57

”Sydäntautien ennaltaehkäisy on se mikä on ollut eniten mielessä, kun näitä lahjoituksia on tullut tehtyä. Nimenomaan ennakko, ei mulla muuta, mutta kun on tätä sukurasitetta ollut niin sen vuoksi sitä tehdään. Että se on sillä tavoin henkilökohtainen kohde itselle.” Mies, 67

”Siitä saa itselleen sellaisen tunteen, että on edes yrittänyt auttaa tätä toimintaa. Ja edistää asioita. Ja sitten saa siitä sellaisen hyvän mielen itelleenkin. Ja on edes jollain tavalla yrittänyt olla mukana.” Nainen, 72



"Se auttaminen, se konkreettinen kohde mihin se apu menee. Ja luottaa siihen, että se apu menee perille." Nainen, 65

"Ja mieltäkin piristää, kun menee oikeaan paikkaan eikä mene joutaviin menoihin." Nainen, 68

Yleisesti haastatellut kokivat saaneensa riittävästi tietoa lahjoituskohteesta kirjeessä eikä lisätietoa esimerkiksi ylimääräisen esitteen avulla ollut osattu kaivata. Enemmistö ei ollut hakenut lisätietoa lahjoituksesta verkkosivujen kautta. Vaikka erillistä lisätietoa ei haastateltavien keskuudessa kaivattu, kohteen mainitseminen kirjeessä koettiin kuitenkin positiivisena asiana. Yleisesti vastaajat luottivat siihen, että lahjoitus menee oikeaan tarkoitukseen.

Taloustutkimus Oy:n vuonna 2017 tekemässä tutkimuksessa lähes 95 % vastaajissa pitää lahjoituskohteena olevan organisaation luotettavuutta merkittävänä tekijänä lahjoittamisen kannalta. Riittävän tiedonsaantia pitää erittäin tärkeänä 74 % vastaajista. Vastaajista 68 % piti tärkeänä, että rahankeräyslupa on näkyvillä. Väestön keskuudessa vanhimmassa ikäryhmässä eli 65–79-vuotiaiden joukossa kotiin tulevat lehdet ja kirje koettiin tärkeimpänä kanavana saada tietoa lahjoituksesta. Sosiaalinen media koettiin tärkeänä kanavana alle 50-vuotiaiden lahjoittajien joukossa. (Taloustutkimus Oy, 2017).

Sisällön muotoilun suhteen haastatteluissa merkityksellisenä seikkana nousi esiin sen silmäilävyys. Moni ilmaisi lukeneensa kirjeen vain nopeasti tai ohimennen, ja vaikuttavampana tekijänä lahjoittamisen toteutumisessa oli tuttu asia tai henkilökohtainen motiivi lahjoittaa.

"Kyllä sain joo riittävästi tietoa. Mä en nyt ole enää säilyttänyt sitä, niin en tarkkaan muista mitä kaikkea siinä luki." Nainen 72

"Kyllä mä sain. Emmä nyt enää muista mitä siinä oli, mutta kyllä mä varmasti sain." Nainen, 65

"Sain joo, siinä ei ollut mitään epäselvää." Mies, 67

"Mä aika nopeasti luin kirjeen läpi ja huomasin, että vanha tuttu asia ja mä oon ennenkin tehnyt lahjoituksia ja tein nytkin." Mies, 67.

"Ei kyllä minulle riittää (nykyinen tieto), ja luotan siihen että ne menee oikeisiin tarkoituksiin." Nainen, 72

Haastattelun aikana vastaajia pyydettiin spontaanista kertomaan mikä asia kirjeestä heille jäi mieleen. Autetusti keskusteluissa tuli esille joitain yksittäisiä symboleita tai asioita, vaikka enemmistö ei ensi muistanut mitään erityistä. Osa haastateltavista mainitsi muistista sydämen kirjeessä käytettynä symbolina. Ainoastaan yksi vastaanottaja mainitsi ohimennen ha-laustarrat, jotka olivat kirjeen mukana.

"No en mä sitä.. no se halausjuttu oli ihan hyvä. Emmä nyt osaa sillä tavalla sanoa.. Sen sydämen muistan." Nainen, 65.

"En kattonut tarkemmin enkä eritellyt niitä, koska mä en yleensä lue minkäänlaisia mainoksia." Mies, 63

"No ei oikeestaan. Mä aika nopeasti luin kirjeen läpi." Mies, 67

"Ei siinä, ei siinä nyt sen kummempaa. En minä nyt näin yks kaks osaa sitä ajatella.. onhan se nyt ihan kiva nähdä mitä siellä ilmoitetaan pikkusen. eli että vähän saa tietoa sieltä sitten.." Nainen, 68

Haastatteluiden perusteella vaikuttaa siltä, että Sydänliiton varainhankintakirjeen jättämä spontaani muistijälki ei ollut haastateltavien keskuudessa erityisen vahva. Haastatteluhetkellä kirjeen vastaanottamisesta oli kulunut reilu kaksi viikkoa. Tämä vahvistaa TNS Gallupin toteuttaman tutkimuksen tuloksia kampanjoiden erottumisen osalta. TNS Gallupin tutkimuksessa 24 % katsoi Sydänliiton keräyksien erottuvan myönteisesti (TNS Gallup, 2014). Esimerkiksi Honkanen ehdottaa mielikuvien vahvistamisen keinoiksi palvelukokemusten sanoittamista, sisäisten mielikuvien muodostamista, tarinoiden rakentamista ja kertomista, joiden avulla voidaan lisätä ihmisten muistikuvia palvelukokemuksesta. (Honkanen 2016, 322) Lahjoittamisen kannalta tässä kohtaa erityisesti lopputuloksen visualisointi voitaisiin nähdä merkittävänä.

Lahjoituspäätöksen jälkeen ydinpalveluprosessissa edetään maksuvaiheeseen, jossa lahjoittaja siirtyy omaan verkkopankkiinsa tekemään lahjoituksen. Haastateltavilta kysyttiin maksutapojen toimivuutta, ja kaikki vastaajat pitivät tilisiirtolomakkeella tehtävää lahjoitusta hyvänä ja tuttuna tapana tehdä lahjoitus. Lahjoittamista tekstiviestillä tai soittamalla lahjoituspuheliin ei yleisesti pidetty itselle sopivana tapana, mutta vastaajat näkivät niiden olevan mahdollisesti nuoremmille hyvä tapa tehdä lahjoitus. Näyttäisi siltä, että kirjeen mukana oleva tilisiirtolomake mielletään laskuksi ja se päättyy herkemmin vastaanottajan laskupinoon, jolloin lahjoitus tulee tehtyä laskunmaksun yhteydessä. Myös oma päätös lahjoitussumman valinnassa ja lahjoituksen tekemisessä koettiin vastaajien keskuudessa tärkeänä asiana.

"Se on aivan hyvä toi tilisiirtolomake, siinä on summat jne." Mies, 63

"Joo se on hyvä. Se on ihan oikea tapa. Voi harkita sitä summaa siinä, vaihtelee sitä vuosittain tai pitääkö aina samana." Mies, 67

"Ei se välttämättä tommonen vanhan ajan paperilasku tarvitse olla.. monihan on siirtynyt noihin e-laskuihin muutenkin laskuissa. Se voi olla mikä tahansa, kunhan siinä käy selville että mille tilille ja viitteet ja muut." Mies, 67

"Muhun toi (kirje) vetoaa eniten, mutta voihan se olla että joku nuorempiin. ehkä sellaiseen väkeen jotka toimii tietokoneen kanssa koko ajan, voisi olla joku muukin tapa. Mutta kyllä toi mulla olisi.. mä en heittänyt pois sitä, vaan laitoin sen tohon maksettaviin ja maksoin sen." Nainen, 65

"Kyllä mä avasin kirjeen heti, ja sitten kun seuraavan kerran kun menin laskupuolelle niin laitoin sen. Se oli muutaman päivän tossa tietokoneen vieressä odottamassa." Nainen, 72

"Tällainen kirje on minulle parempi. En tykkää sillä tavalla soitoista. Mieluummin luen rauhassa, sitten päätän ja sitten teen. Siinä puhelun aikana, soittaessa, pitäisi sitten äkkiä päättää ja sisäistää asia." Nainen, 72

Lahjoitusprosessin jälkipalveluvaiheessa on tunnistettavissa merkittävimmät puutteellisuudet. Edellä mainituissa tuloksissa on huomattu, että muistijälki Sydänliiton lähettämän kirjeen sisällöstä oli haastateltavien keskuudessa vähäinen. Kaikki kuitenkin muistivat tehneensä hiljattain lahjoituksen. Taustatietona kysyttiin oliko vastaanottaja tehnyt aiemmin lahjoituksen Sydänliitolle, ja myös siinä oli havaittavissa epävarmuutta osan vastaajien kohdalla. Yksi vastaajista kertoi, että ei ole tehnyt lahjoitusta aiemmin, ja että kyseessä oli ensimmäinen kerta. Kaksi vastaajista muistivat mahdollisesti tehneensä lahjoituksen. Muut vastaajat muistivat lahjoittaneensa aiemmin Sydänliitolle. Aiempaan lahjoitukseen liittyvän muistijäljen perusteella voidaan mahdollisesti päätellä, että lahjoituspyyntöjen välillä on ehkä liian pitkä aika ja sitoutumisen kannalta lyhempi yhteydenpitoväli olisi kannattavampi. Useiden lahjoituspyyntöjen saaminen saattaa vaikuttaa muistijälkeen heikentävästi.

"Oon minä viissiin aiemmin tehnyt, koska teillä oli minun tiedot. Eli muistaakseni minä olen joskus tehnyt." Mies, 63.

"Niitä on aika monta kirjettä tullut eri paikoista, mutta muistaakseni." Nainen, 72.

Muistijälkeä voitaisiin mahdollisesti vahvistaa lähettämällä kiitosviesti vastaanottajalle välittömästi lahjoituksen vastaanottamisen jälkeen. Kuitenkin on huomattavissa, että itselle tärkeä asia saa henkilön tekemään lahjoituksen uudestaan. Välitön kiitos lahjoituksen jälkeen, voisi kuitenkin voimistaa sitoutumista organisaatioon ja korostaa lahjoittajan kokemusta merkityksellisyydestä.

Lahjoitusprosessia tarkastelemalla voidaan tunnistaa kaksi kriittistä kohtaa palvelutuokioista, joihin kehitystoimenpiteissä tulisi kiinnittää huomiota. Toinen on ydinpalveluvaiheessa lahjoituspäätöksen tekeminen ja toinen palvelun jälkipalveluvaihe. Erityisesti lahjoituspäätöksen tekeminen on kriittinen kohta, kun pohditaan uusia kohderyhmiä ja kuinka heitä vakuutetaan mukaan tukemaan toimintaa.

#### 7.4 Suunnitteluvaihe työpajatoimintana

Palveluprosessin suunnitteluvaiheessa on lähdetty ideoinnin ja konseptoinnin kautta löytämään ratkaisuehdotukset varainhankinnan kehittämiseksi. Suunnitteluvaiheessa pidettiin organisaatiossa sisäinen työpaja, jossa yhteiskehittämistä hyödyntämällä pyrittiin tunnistamaan kehityskohteet lahjoittamisen palvelupolulta sekä löytämään lahjoittajapersoonien rakentamista varten motivaatiotekijät ja tarpeet lahjoittajan kannalta.

Työpaja järjestettiin Sydänliiton tiloissa 25.4.2017. Työpajaan oli kutsuttu yhteensä 11 henkilöä. Työpajan kesti kolme ja puoli tuntia, ja päivän tavoitteeksi asetettiin asiakasymmärryksen lisääminen, lahjoittajan palvelupolun kuvaaminen ja lahjoittajapersoonien luominen. Osallistujien suhteen tavoitteena oli, että kohdeorganisaation jokainen toimiala olisi edustettuna, jotta kehittämistyöhön saatiin mahdollisimman laaja-alainen kokemus organisaation toiminnasta. Tämä toteutui yhtä toimialaa lukuun ottamatta. Työpajaan osallistui yhteensä kahdeksan henkilöä myynnin ja varainhankinnan, järjestötoiminnan ja taloushallinnon toimialoilta. Sydänterveyden toimiala ei ollut edustettuna työpajassa johtuen muista työtehtävistä. Koska useampi henkilö, jotka työpajaan osallistuivat, olivat myös mukana kyseisen toimialan kokouksissa, oli edustettavuus ja tietämys näin ollen riittävä.

Ensimmäiseksi työpajassa käytiin lyhyesti läpi päivän tavoitteet ja sen jälkeen pääkohdat lahjoittajahaastatteluiden ja sekundääriaineistosta tehdyn analyysin tuloksista. Lahjoittajahaastatteluiden osalta ei työpajan osallistujille pystytty vielä esittämään syvempää analyysia, vaan tuloksia käsiteltiin pääpiirteittäin ja esitettiin osallistujille mm. profiilitietoja ja haastateltavien suoria lainauksia. Tuloksista käytiin osallistujien kesken avointa keskustelua mm. seuraavista aiheista: lahjoittamiskulttuuri Suomessa, Sydänliiton tunnettuus ja mielikuvatekijät, erot jäsenten ja lahjoittajien profiilitekijöissä. Tavoitteena oli tarkastella osallistujien

nykykäsitystä Sydänliiton lahjoittajasta ja tuoda esille tutkimusten avulla selvitettyä tietoa lahjoittajista, jota voitaisiin hyödyntää työpajan myöhemmissä tehtävissä.

Asiakasymmärryksen syventämiseksi työpajassa toteutettiin kaksi tehtävää, joista ensimmäisessä testattiin nykyisen palvelupolun toimivuutta prototyypin avulla ja pyrittiin löytämään kriittisten pisteiden kautta kehityskohteet palvelusta. Toisen tehtävän tarkoituksena oli tunnistaa tutkimustulosten ja osallistujien oman kokemuksen kautta lahjoittajapersooniin liitettävät motiivitekijät ja lahjoittamiseen liittyvät tarpeet.

#### 7.4.1 Prototypointitehtävä

Tuulaniemen mukaan prototypointi on palvelun testausta, jonka avulla voidaan testata toimivatko kehitetyt konseptit kuten niiden on ajateltu toimivan. (Tuulaniemi 2011, 194)

Prototyypinä tässä tutkimuksessa on käytetty Sydänliiton kevätkampanjan suoramarkkinointilähetystä ja palveluketjun kuvaamisessa nykyistä lahjoittamispolkua, joka on esitetty tutkimuksen palveluprosessin määrittelyvaiheessa.



Kuvio 9 Sydänliiton kevätkampanjan suoramarkkinointilähetys: saatekirje, kuori ja tarrat

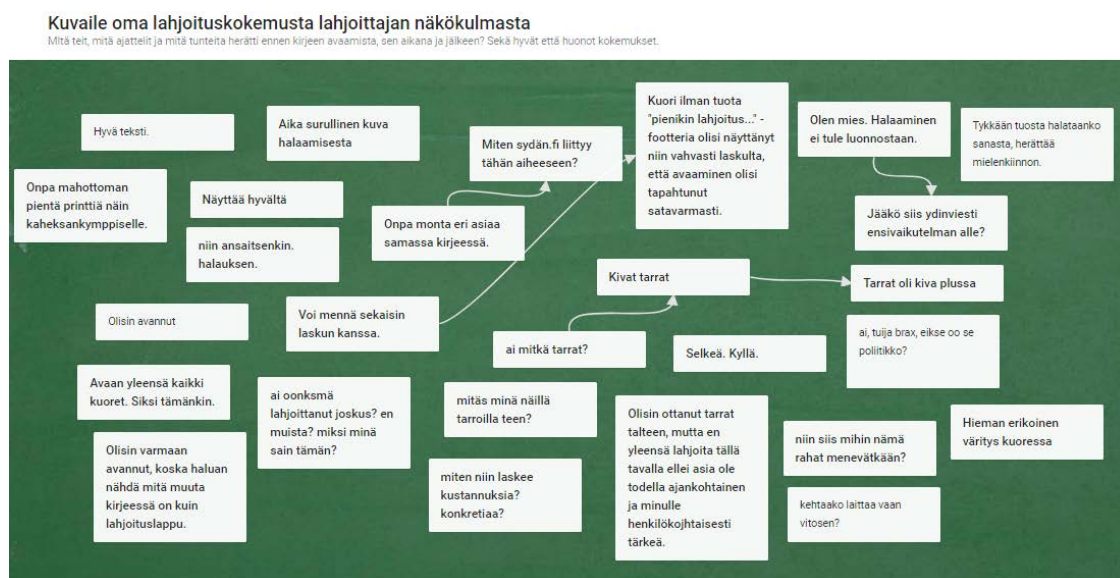
Palvelujen prototypoinnilla voidaan testata mm. toimiiko palvelu, onko palvelu asiakkaan näkökulmasta kiinnostava ja haluttava sekä onko palvelua helppo käyttää (Tuulaniemi 2011, 195). Tuulaniemen mukana prototypointia voidaan käyttää havainnollistamaan palveluketjua, kuten tässä tutkimuksessa on tehty. Havainnollistamisessa on käytetty nykyistä palvelupolkua, johon käytetyn prototyypin mukainen palveluprosessi on kuvattu. Prototypointi on Tuulaniemen mukaan olennainen osa palvelumuotoilua, ja sitä käytetään kuvailemaan ja testaamaan esimerkiksi palveluun liittyviä elementtejä joko asiakkailta tai palveluntuottajilta. (Tuulaniemi 2011, 194)

Edellä käsiteltyjen tutkimustulosten perusteella osallistujille oli vahvistettu käsitystä millainen on tyypillinen Sydänliiton lahjoittaja sekä demografisten tietojen perusteella että lahjoittamiskäyttäytymisen osalta. Ensimmäinen tehtävän avulla pyrittiin ensisijaisesti astumaan asiakkaan rooliin ja löytämään nykyisestä palvelupolusta kehittämiskohteet.

Tehtävänantona osallistujia pyydettiin kuvittelemaan olevansa Sydänliiton lahjoittaja, joka on juuri saanut kotiinsa Sydänliiton kevätkampanjan kirjeen. Osallistujia pyydettiin tarkastelemaan kirjettä erityisesti lahjoittajien näkökulmasta. Esimerkiksi Honkanen kehoittaa kokemaan palvelun asiakkaan silmin (Honkanen 2016, 322).

Osallistujien omakohtainen kokemus ja lahjoittamiskäyttäytyminen olivat luonnollisesti läsnä tehtävän toteuttamisessa, mikä täytyy huomioida tutkimustuloksia analysoidessa ja niitä hyödyntäessä. Suurin osa osallistujista ei kuitenkaan ollut läheisesti tekemisissä kampanjan toteuttamisessa, joten prototypointitehtävän avulla pystyttiin saamaan mielenkiintoista tietoa lahjoittamisen logiikasta palvelupolulla. Tehtävän avulla pystyttiin todentamaan visuaalisen elementin eli kevätkampanjan suoramarkkinointikirjeen avulla seikkoja, joita nykyisten lahjoittajien kanssa käytyjen puhelinkeskustelujen avulla ei pystytty selvittämään. Työpajan tehtävän onnistumisen kannalta voi kommentoissa tunnistaa, että tehtävän anto on sisäistetty ja esille tuli myös konkreettisia kehitystoimenpiteitä kirjeen ulkoasuun liittyen.

Kirjeen avaamisen ja lukemisen jälkeen osallistujia pyydettiin kirjaamaan lahjoittajan näkökulmasta katsoen positiivisia ja negatiivisia kokemuksia prosessista. Kokemukset kirjattiin nimettömänä Padlet-taululle.



Kuvio 10 Prototypointitehtävän lahjoittajakokemuksen kuvaukset

Kirjeen avaaminen näyttäisi sekä haastatteluiden että työpajan osallistujien mielestä todennäköistä. Konkreettisia kehitystoimenpiteitä ovat mm. fonttikoko ikäihmisille suunnatuissa kirjeissä ja sisältöelementtien kuoritusprosessi, jotta kaikki elementit tulisivat kerralla kuoresta ulos tai vähintään tuntuisivat kuoren sisällä.

*"ai oonko mä lahjoittanut joskus en muista? miksi sain tämän?"*

*"Olin varmaan avannut, koska haluan nähdä mitä muuta kirjeessä on kuin lahjoituslappu"*

*"ai mitkä tarrat"*

*"onpa mahottoman pientä printtiä näin kaheksankymppiselle"*

*"niin siis mihin nämä rahat menivätkään"*

*"kehtaako laittaa vaan vitosen?"*

*"mitäs minä näillä tarroilla teen?"*

Erityisesti viestin sisältöön liittyen nousi esiin monta kysymysmerkkiä. Mm. useat viestit samassa kirjeessä koettiin haasteellisiksi. Lisäksi on tunnistettavissa sama ilmiö kuin lahjoittajien haastatteluissa, eli kirje on silmäilty läpi. Näin ollen kirjeen sisällön silmäiltävyyden merkitys vahvistuu myös työpajatoiminnan tulosten perusteella.

Suoramarkkinointikirjeen viesti oli kohdennettu jo lahjoittaneille, aktiivisille tukijoille, jotka tuntevat jo entuudestaan Sydänliiton toiminnan, ja keille asia on myös henkilökohtaisesti tärkeä. Viestin kirkastaminen korostuu erityisesti, kun lähestytään uusia, potentiaalisia lahjoittajia, joilla ei vielä ole kokemusta Sydänliiton toiminnasta. Kuitenkin on huomioitava, että haastatteluissa moni lahjoittaja muisti epävarmasti aiemmat lahjoittamiskertansa. Tulosten perusteella tulisivat jatkossa miettiä millä tavoin lahjoittajan muistijälkeä voisi vahvistaa ja siten luoda vahvempi sitoutuminen organisaatioon.

Lahjoituskokemukseen liittyvän keskustelun jälkeen osallistujille esiteltiin nykyinen lahjoittajapolku-kuvaus. Tavoitteena oli tunnistaa kriittiset pisteet, jotka saavat lahjoittajat jatkamaan polkua tai mahdollisesti jättämään lahjoituksen kesken. Esimerkiksi Honkasen mukaan palvelun kosketuspisteiden (touchpoints) tunnistaminen on keskeisessä asemassa (Honkanen 2016, 322). Tässä kohtaa työpajaa ei löydetty täydennettäviä vaiheita nykyiseen palvelupolkuun, vaan todettiin että se vastasi myös työpajan osallistujien kokemuksia.

Osallistujia pyydettiin kirjaamaan keltaisen värisellä Post it -lapulla positiiviset kokemukset, jotka saivat heidät jatkamaan lahjoitusprosessia ja punaisen värisellä kokemukset, jotka olisivat päättäneet lahjoituspolun. Post it -laput vietiin palvelupolulle siihen kohtaan, missä kyseinen kokemus oli muodostunut. Näin pyrittiin tunnistamaan palvelukokemuksen vaiheita ja niihin sijoittuvia kriittisiä pisteitä. Marc Stickdornin mukaan palvelumuotoilujattelu pyrkii kuvaamaan palvelua kolmivaiheisesti: ennen palvelua, palveluna aikana ja sen jälkeen tapahtuvat kohtaamiset ja vuorovaikutukset palvelun tarjoajan kanssa. Palvelun rytmi ja kesto vaikutta-

vat merkittävästi palvelun kuluttajan kokemukseen. (Stickdorn ja Schneider 2010, 41). Työpa-jatoiminnassa palvelusta pyrittiin tämän ajatuksen mukaisesti tunnistamaan palvelun kriittiset pisteet palvelun aikajanalta.

Osallistujien kuvaamia kokemukset on alla ryhmitelty aikajanalte kokemuksina ennen palve-lua, palvelun aikana ja palvelun jälkeen. Ennen palvelua vaiheeseen palvelupolusta on kat-sottu kuuluvan kirjeen vastaanottaminen avaamishetkeen saakka. Kirjeen avaamisesta maksu-vaiheen hyväksyntään on katsottu kuuluvan palvelun aikana tapahtuviin kohtaamiseen. Palve-lun jälkivaiheeseen kuuluu tapahtumat lahjoittamisen jälkeen.



Kuvio 11 Lahjoittajapolun kriittiset pisteet Sticdornin palvelukuvauksen mukaisesti

Prototypoinnin tehtävässä ensimmäisen vaiheen kriittisinä pisteinä ennen kirjeen avaamista nähtiin mahdollisuus kirjeen hukkumiseen postissa ja kirjeen huomaamattomuus. Kirjeen per-sonointi nähtiin nykyisessä konseptissa avaamiseen positiivisesti vaikuttavana tekijänä, jolla voisi mahdollisesti olla vaikutusta myös siihen, mikäli lahjoittaja kokee jo antaneensa tar-peeksi tai kokee mahdollisesti saaneensa lahjoittamispyyntöjä liikaa.



Palvelun aikana tapahtuviin kohtaamisiin liittyen keskustelussa pohdittiin erityisesti maksuvaiheeseen liittyviä seikkoja, jotka tunnistettiin yhdeksi kriittiseksi pisteeksi. Maksuvaiheessa lahjoittaja suorittaa maksun ulkopuolisessa palvelussa, ja tieto hänen lahjoituksestaan siirtyy organisaation järjestelmään vasta myöhemmin. Tämän hetkessä palvelupolussa kontakti lahjoittajaan katkeaa heti maksuprosessin alkaessa. Myös työpajan osallistujien keskuudessa nähtiin positiivisena seikkana kirjeen laskumaisuus, joka todentuu tilisiirtolomakkeena ja näin ollen päättyy monesti maksuun. Samalla huomioitiin, että toiminta saattaa palveluntarjoajan näkökulmasta aiheuttaa tulojen todentumisessa pitkää viivettä, ottaen huomioon ihmisten laskun maksamisen aikataulun. Yleisesti laskumaisuuden huomattiin vaikuttavan positiivisesti. Kirjettä ei ohitettu niin herkästi ja avaamisen jälkeen kirjeen pois heittämisen kynnyks saattaisi mahdollisesti kasvaa.

Palvelun jälkeen tapahtuviin kohtaamisiin liittyvässä keskustelussa pohdittiin lahjoituksen jälkeistä toimintaa sekä organisaation ja lahjoittajan näkökulmasta, ja olisiko siinä mahdollisesti kehittämiskohde palvelupolussa. Työpajatoiminnassa tunnistettiin puutteet jälkipalveluvaiheessa, ja lahjoittajien sitouttamisen kannalta koettiin puutteelliseksi asiakassuhteen jälkihoito. Kehitystoimenpiteenä ehdotettiin lahjoittajien lähestymistä myös muissa asioissa, kuin lahjoituspyyntöjen kautta.

Honkasen mukaan toiminnan konkretisoimiseksi tarvitaan toimintasuunnitelmat eli askelmerkit asioiden toteuttamiseksi. Honkasen mukaan asenteet saadaan muuttumaan käyttäytymiseksi ja toiminnaksi todennäköisemmin silloin, kun ihmisissä kyetään käynnistämään tietoinen, suunniteltu ja konkreettisesti askel askeleelta etenevä toiminnan toteuttamisprosessi (Honkanen 2016,90). Palvelumallissa voitaisiin näin ollen pyrkiä kuvaamaan, miten lahjoittajan aie voidaan konkretisoida lahjoitukseksi sekä miten nämä askelmerkit ja palveluntuottajan resurssit huomioidaan suunniteltaessa kampanjoita eri kohderyhmille.

#### 7.4.2 Persoonatehtävä

Työpajan toinen tehtävä liittyi lahjoittajapersoonien luomiseen. Tavoitteena tehtävänannossa oli luoda varainhankinnan lahjoittajapersoonat, joille varainhankinnan palveluita voitaisiin kehittää. Lahjoittajapersoonat nähdään organisaatiossa tärkeänä tekijänä palveluiden kehittämisessä ja uusien varainhankintakampanjoiden tuottamisessa.

Aiemmin toteutettujen lahjoittajatutkimusten perusteella oli tunnistettu nykyisistä lahjoittajista seuraavat ryhmät: 1) henkilöitä, joilla on sydänsairaus itsellään, 2) henkilöt, joiden läheisellä on sydänsairaus ja 3) henkilöt, jolla ei sydänsairautta.

Sydänsairaustaustaan liittyen tutkimusta varten tehtyjen puhelinhaastattelujen kautta tavoitettiin näistä ryhmistä henkilöitä, joilla oli itsellään tai läheisellään sydänsairaus. Kolmas

ryhmä tunnistettiin sekundääriaineiston perusteella. TNS Gallupin toteuttamassa tutkimuksessa nykyisten lahjoittajien joukossa on 26 % henkilöitä, jotka lahjoittavat Sydänliitolle vaikka itsellä tai läheisellä ei ole sydänsairautta (TNS Gallup, 2014). Työpajassa haluttiin pureutua myös viimeksi mainittuun ryhmään, koska organisaation tärkeänä tehtävänä on sydänsairauksien ennaltaehkäisy ja tässä ryhmässä katsottiin olevan mahdollista löytää juuri tähän potentiaaliseen ryhmään kuuluvia henkilöitä.

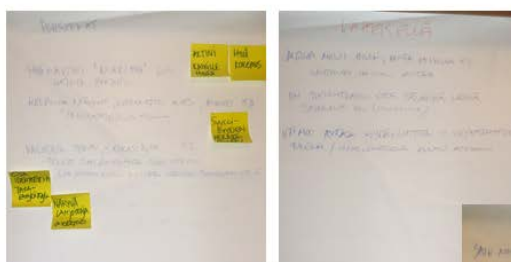
Valittujen lahjoittajaryhmien perusteella työpajaan osallistujat jaettiin kahteen ryhmään. Molemmista ryhmistä oli neljä henkilöä. Varainhankinnan tiimiin kuuluvat henkilöt jaettiin kahteen ryhmään niin, että toiseen ryhmään tuli kaksi ja toiseen yksi tiimin jäsen. Näin palveluntuotantoon liittyvä varainhankinnan kokemus jakautui tasaisesti ryhmien kesken. Tehtävänä antona ryhmiä pyydettiin tarkastelemaan lahjoittajan näkökulmasta mikä motivoi lahjoittamaan, mitkä ovat lahjoittajan tavoitteet, mitkä ovat hänen tarpeensa ja mikä häntä turhauttaa. Toinen ryhmistä käsitteli henkilöitä, joilla on itsellään tai läheisellä sydänsairaus ja toinen ryhmä käsitteli henkilöitä, joilla ei itsellään ole sydänsairautta. Tehtävää varten ryhmille jaettiin fläppipaperit, tussit, Post-it-laput sekä tulosteina tehtävänanto ja tiivistelmä tutkimuksen tuloksista. Persoonien kuvausta varten oli työpajaa varten luotu persoonille kuvauspohjat. Kuvauspohjien luomisessa oli hyödynnetty aiemmissa tutkimuksissa (Mural 2016, Sivistystoimen työkalupakki palvelumuotoiluun 2013) käytettyjä pohjia malleina. Myös pohjat jaettiin ryhmille, vaikka tarkempaa kuvausta ei tässä kohtaa muokatun tehtävänannon mukaan ehditty rakentamaan. Kuitenkin pohjan koettiin olevan ryhmille mahdollisesti hyödyllinen kokonaisuuden ja lopputuloksen visualisoinnin ymmärtämisen kannalta. Ryhmät jakautuivat eri tiloihin pohtimaan oman käyttäjäryhmänsä ominaisuuksia, jonka jälkeen kokoonnuttiin keskustelemaan yhteisesti ryhmien löydöksistä.

## Tehtävä 2: lahjoittajapersoonat

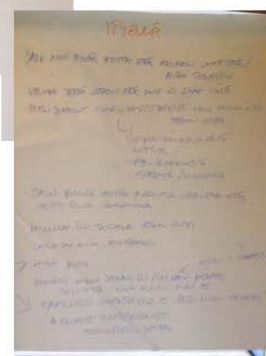
Mikä motivoi lahjoittajaa?  
Mitkä ovat hänen tavoitteensa?  
Mitkä ovat hänen tarpeensa?  
Mikä turhauttaa lahjoittamisessa?

Lahjoituksellani haluan...  
Lahjoitan koska...  
En halua, että...

Persoonasta kerrotaan nimi, ikä, sukupuoli, harrastukset, IT-taidot, käyttäytymistavat, arvot ja elämäntapa, rooli lahjoittajana, tavoitteet, tarpeet, osaaminen, lahjoituskäytännöt sekä päämäärä ja kuvan lahjoituskokemuksesta.



Persoonan nimi		Persoonan kuva	Mitä persoonalla on aina mukanaan?
Persoonan ikä, perhe ja asema			
Henkilökohtainen lainaus			
Arvot			
IT-taidot			
Vapaa-aika			
Persoonan tarina lahjoittajana: lahjoituskokemus			
Palvelun kuvaus			



## Kuvio 12 Kuvakollaasi työpajatoiminnan tuloksista ja tehtävänannosta

Ei sydänsairautta -ryhmän tärkeimmäksi motivaatiotekijäksi tunnistettiin auttamisen halu. Keskustelussa pohdittiin liittykö auttamisen arvomaailmoissa tunnistettuihin oman perheeseen ja läheisiin vai laajemmin yhteiskuntaan. Yleisesti lahjoittamisen halun katsottiin liittyvän jo sairastuneiden auttamiseen ja positiiviseen heikompien auttamiseen, mutta toisena näkökulmana tunnistettiin lahjoittajan omaan hyvinvointiin kulminoituva auttamisen halu eli mahdollisuus sydänsairauden omakohtaisesta kohtaamisesta tulevaisuudessa.

Lahjoituskohteen tunnettuus nähtiin vaikuttavaksi tekijäksi, joka vahvistui väestön keskuudessa toteutettujen tutkimusten perusteella. Samalla keskustelussa pohdittiin miten tunnettuutta voidaan lisätä, sillä Taloustutkimus Oy:n vuonna 2016 toteuttaman tutkimuksen perusteella lahjoittamisen haasteeksi on tunnistettu Sydänliiton heikko tunnettuus.

Lahjoittajan tunnetiloissa merkittäväksi motivaatiota lisääviksi tekijöiksi nähtiin sydäntarinoiden vaikutus, luottamuksen tunne lahjoituskohteeseen ja tunnistettiin omaan mahdolliseen sairastumisalttiuteen liittyvät seikat.

Lahjoittajaa turhauttaviksi tekijöiksi nähtiin ryhmässä huijausepäilyt, joka kuitenkin luottamusta kasvattamalla voitaisiin häivyttää. Myös annetusta lahjoituksesta kiittämättä jättäminen nähtiin yhtenä turhauttavana tekijänä. Lahjoituksen merkityksellisyyden korostaminen ja lahjoittajan kiittäminen nähtiin edellisessä ratkaisukeinona.

Lahjoittajan tavoitteeksi tunnistettiin hyvän olon tunteen saavuttaminen ja lahjoittamistointaa pidettiin myös osana henkilön identiteettiä, joka liittyy vahvana haluna auttaa. Keskustelussa pohdittiin myös näkymättömän ja näkyvän roolin vaikutusta. Eli onko lahjoittajan motiivina näkyvä, esimerkiksi kannatustuotteena kautta saatu näkyvä osallistuminen tai tiedon kertominen vai pyyteetön auttamisen halua, josta ei haluta kertoa eteenpäin.

Ryhmässä tunnistettiin kaksi erilaista persoonaa, jolla toisella auttamisen halua liittyi omaan mahdolliseen sairastumiseen ja toisella enemmän yleiseen auttamisen haluun.

Toisessa ryhmässä tunnistettiin myös lahjoittamisen tärkeimmäksi motiiveiksi auttamisen halu. Tässä ryhmässä motivaatiotekijöitä ja tarpeita oli lähdetty tarkastelemaan persoonien kautta, ja ryhmässä pohdittiin voitaisiinko myös erilaiset sydänsairaudet tuoda niiden avulla. Lahjoittamisen tarve syntyi sydänsairaiden kohdalla omakohtaisen kokemuksen kautta. Ominaisuuksina tunnistettiin auttaja, myötäeläjä, vaikuttaja, tapalahjoittaja, huonoa omatuntoa poteva lahjoittaja ja selviytyjä, joista esitettiin seuraavanlaisia luonnehdintoja:

”Sain niin hyvää hoitoa, että haluan lahjoittaa/antaa takaisin.” > auttaja

”Voinko tehdä jotakin, että muut eivät saa tätä.” > myötäeläjä

”Olen saanut Sydänyhdistykseltä apua vertaistukihenkilöltä/netistä/fb-ryhmistä tai esitteestä/julkaisusta niin paljon, että haluan auttaa..” > hyvä kiertämään

”Sain huonoa hoitoa, haluan vaikuttaa että hoito olisi parempaa” >vaikuttaja

”Minulla on tapana joka vuosi lahjoittaa aina jonnekin” > hyvä mieli

”Onneksi minun sairaus oli/on näin helppo” > huono-omatunto

”Minä selvisin, moni ei: kaikkien sydänsairaus ei ole näin helppoa!” >selviytyjä

Henkilöiden, joiden läheisellä on sydänsairaus, osalta nähtiin ryhmässä paljon samoja motivaatiotekijöitä kuin edellä. Myös tässä ryhmässä auttamisen halu löydettiin tärkeimmäksi motivaatiotekijäksi. Edelleen myös sydänsairaus-ryhmän kanssa käydyssä keskustelussa pohdittiin omaan itseen tai läheiseen kohdistuvaa auttamisen halua verrattuna yleisempään auttamisen haluun, joka kohdistuu kaikkiin vastaavaan kokemuksen läpikäyneisiin tai yleiseen sairastumismahdollisuuteen.

Tässä ryhmässä lähdettiin hahmottelemaan taulukossa 7 kuvattuja persoonia. Nämä persoonat tunnistettiin yhteisesti Sydänliiton potentiaalisiksi persoonatyypeiksi, ja kuvattuihin persooniin pystyttiin osallistujien kesken samaistumaan. Persoonien luomisprosessiin liittyen esimerkiksi Goodwin vahvistaa, että persoona kuvaa kriittisimmät käyttäytymismallit tavalla johon kaikki organisaation palveluntuotantoon osallistuvat henkilöt voivat ymmärtää, muistaa ja samaistua. (Goodwin 2009, 229).

Persoona 1	Persoona 2	Persoona 3
Sydänaktiivi ”Marjatta” 65, joka on iloinen ja pirteä. Marjatan tarpeeksi nähtiin kaikille hyvää, kaikille hyvän kokemuksen saaminen. Marjatan koettiin olevan myös puolestapuhuja, mahdollinen järjestötoimija.	Helpolla päässyt, kuolematon mies, Mikko 50, jolla oli takanaan pallolaajennus. Syyllisyyden tunteen ja huonon omatunnon nähtiin olevan merkittävä syy lahjoittaa.	Terttu, sairastaja, 72, joka tekee sairastamisen ison asian ja lahjoittaminen nostaa samalla hänen omaa sairautta esille ja hän saa siitä puheenaiheen. Lahjoittaminen on osa Tertun identiteettiä ja hänet tunnistettiin tapalahjoittaja. Terttu katsottiin olevan myös näkyvä lahjoittaja eli hän kertoo myös muille lahjoituksistaan.

Taulukko 5 Lahjoittajapersoonat työpajatoiminnan tuloksena

Työpajantoiminnan päätteeksi sovittiin, että tutkimustulosten ja työpajan analyysin jälkeen, tehtäisiin tämän tutkimuksen tuloksena persoonista alustavat kuvaukset, ja niitä käsiteltäisiin yhdessä myöhemmässä tilaisuudessa.

Työpajassa palvelupolun kuvaamiseen käytetyn ajan ja sen ympärillä käydyn keskustelun tavoitteena oli pyrkiä samaistumaan asiakkaan kokemukseen seuraavaa tehtävää ajatellen. Ajallisesti palvelupolun kuvaamiseen käytettiin työpajassa suunniteltua enemmän aikaa, joka vaikutti persoonien luomista varten suunniteltuun tehtävään. Tutkimuksellisenä kehittämistoimenpiteenä voisikin nähdä tulosten kannalta merkityksellisestä erottaa nämä kaksi tehtävää omiin työpajoihin. Palvelupolun kehittäminen ja siinä olevien kriittisten pisteiden tunnistaminen nähdään organisaatiossa tärkeänä tekijänä lahjoittajille suunnattujen palveluiden kehittämisessä.

## 8 Tutkimuksen tulosten kuvaaminen

Tutkimuksen tuloksena on luotu organisaatiolle ehdotukset lahjoittajapersonista, joiden kuvaamisessa on käytetty hyödyksi tutkimustuloksia eli tutkimuksen sekundääriaineistoa, puhelinhaastatteluiden tuloksia ja työpajatoiminnasta saatuja tietoja. Lopuksi tutkimuksessa esiin tulleet palvelupolkuun liittyvät kehittämistoimenpiteet on kuvattu Service Blueprint-mallin avulla lahjoittamisen palvelumalliksi.

### 8.1 Sydänliiton lahjoittajapersonat

Sinkkosen ym. mukaan hyvän persoonan ominaisuudet ovat sellaiset, että ne auttavat suunnittelua ja antavat hyvän käsityksen edustamastaan käyttäjäryhmästä. Hyvä persoona helpottaa palvelun arviointia käyttäjän näkökulmasta ja sitouttaa käyttäjälähtöiseen suunnitteluun. (Sinkkonen ym. 2009, 125) Stickdornin mukaan persoonat ovat fiktiivisiä profiileja, jotka on luotu kuvaamaan tietyn ryhmän jakamia kiinnostuksen kohteita. Ne kuvaavat roolia, johon sekä suunnittelutiimi että asiakas voivat kiinnittyä. (Stickdorn ja Schneider 2010, 178)

Sinkkosen ym. mukaan persoonat voidaan rakentaa intuition ja kerätyn aineiston pohjalta, mutta ne voidaan rakentaa myös järjestämällisesti luomalla ensin käyttäjäryhmät. Tärkein ryhmittelyperuste on henkilön rooli ja tavoitteet, koska niiden avulla voidaan määritellä mitä toimintoja käyttäjä tarvitsee. (Sinkkonen ym. 2009, 125) Tässä tutkimuksessa persoonien rakentamisessa on hyödynnetty sekä intuitiota että kerättyä aineistoa. Käyttäjäryhmät on tunnistettu tutkimustulosten perusteella. Sekundääriaineiston ja puhelinhaastatteluiden perusteella valittu ryhmiksi henkilöt, joilla on itsellään tai läheisellään sydänsairaus sekä henkilöt, joilla ei ole sydänsairaustaan. Sinkkosen ym. mukaan persoonat edustavat käyttäjätutkimuksessa tunnistettuja käyttäjäryhmiä ja ovat kukin oman käyttäjäryhmänsä tiivistelmä. Per-

soonien avulla palvelun toteuttajille syntyy ymmärrys erilaisista käyttökokemuksista. (Sinkkonen ym. 2009, 125) Persoonien kuvaamisessa käytettiin myös sekundääriaineistossa esille tulleita lahjoittajien arvopohjaan liittyviä kuvauksia, joista on poimittu tulosten perusteella kolme olennaisinta ryhmää Sydänliitolle: näkemykselliset, vakiintuneet ja mukavuudenhaluiset. Mukavuudenhaluisten ryhmän osuus on tällä hetkellä pieni, mutta työpajatoiminnan tuloksissa tuli ensimmäisen ryhmän osalta selkeästi esiin tällaisen ryhmän potentiaali.

Tutkimusaineistoa ja työpajatoiminnan tuloksia hyödyntäen kuvattiin Sydänliitolle kuusi erilaista lahjoittajapersoonaa. Goodwinin mukaan persoonien ei tarvitse olla keskivertokäyttäjiä, mutta niiden tulee olla tyypillisiä asiakkaita. Tärkeintä on, että persoonien käyttäytyminen kuvaa suurinta osaa asiakkaista. Goodwin suosittelee, että persoonia tulisi olla niin vähän kuin mahdollista, mutta kuitenkin niin paljon kuin vaatii käyttäytymismallien kuvaamiseksi. Yksittäinen tuote tai palvelu vaatii Goodwinin mukaan yleensä 2-6 käyttäjäpersoonaa (Goodwin 2009, 238).

Lahjoittajapersoonia kuvaaminen aloitettiin ryhmittelemällä työpajassa esiin tulleita tuloksia, sekundääriaineistosta poimittuja demografisia tietoja ja lahjoittamiskäyttäytymiseen yleistettäviä seikkoja. Lisäksi poimittiin myös lahjoittajien haastatteluista tiettyjä demografisia tietoja ja luonnehdintoja. Tulokset ryhmiteltiin seuraaviin kategorioihin:

1. "Minulla on sydänsairaus",
2. "Haluan auttaa" ( muita),
3. "Läheiselläni on sydänsairaus",
4. "Lahjoitan hyvälle asialle".

Valitut ryhmittelyt perustuivat myös aiemmin sekundääriaineiston analysoinnin tuloksena valittuihin ryhmiin "sydänsairaus itsellä tai läheisellä" ja "ei sydänsairautta", joiden perusteella persoonia käsiteltiin myös työpajatoiminnassa.



Kuvio 13 Lahjoittajapersoonien ominaisuuksien ryhmittely

Persoonan piirteitä täydennettiin tutkimuksessa intuition pohjalta. Esimerkiksi Stickdorn näkee, että fiktiivisyydestä huolimatta persoonat edustavat oikeiden asiakkaiden mielipiteitä, sillä tausta-aineisto persoonien luomiseksi on kerätty asiakastutkimusten ja palautteiden kautta. (Stickdorn ja Schneider 2010, 178)

Ryhmittelyaineistosta tunnistettiin ryhmästä 1: ”Minulla on sydänsairaus” kaksi erilaista persoonaa ja ryhmästä 3: ”Läheiselläni on sydänsairaus” myös kaksi persoonaa. Yhteensä ryhmittelyjen myötä löydettiin kuusi erilaista persoonaa. Näistä kolme oli näkemyksellisiä lahjoittajia, kaksi vakiintunutta ja yksi mukavuudenhaluinen. Näkemyksellisistä kaksi oli Sydänliiton jäseniä, toisella oli itsellään sydänsairaus ja toisella läheisellä. Myös jäsenyyteen liittyen tunnistettiin aktiivinen jäsen ja passiivisempi jäsen, jolla nähtiin vaikutusta myös lahjoittamiskäyttäytymiseen. Aktiivisempi jäsen tunnistettiin olevan valmiimpi antamaan rahalahjoituksen lisäksi myös aikaansa, ja voimakkaammin suosittelleen Sydänliittoa lahjoituskohteena. Kolmannella näkemyksellisten joukkoon kuuluvalla persoonalla lahjoittaminen Sydänliitolle liittyi vahvasti muiden auttamiseen liittyvän tarpeen täyttämiseen.

Vakiintuneiden ryhmässä tunnistettiin jäsen, jolla oli itsellään sydänsairaus ja voimakas tarve kertoa siitä myös muille sekä henkilö, jonka läheisellä oli sydänsairaus ja näin voimakas henkilökohtainen kytkös tehdä lahjoitus. Molemmat käyttäytymiset tunnistettiin vaikuttavan lahjoittamiseen. Esimerkiksi toiseen lahjoittajapersoonaan liitetty jakamisen tarve liitettiin myös tarpeeseen saada lahjoituksesta joku muille näkyvä merkki tai tunnus.

Mukavuudenhaluinen nähtiin potentiaalisena persoonana, ja erityisesti henkilönä, joka voitaisiin sitouttaa mukaan toimintaan ja saada sopivalla tavalla lähestyttynä hänestä pitkäaikainen lahjoittaja.

Lahjoittaja persoonien kuvauksessa käytettiin pohjaa, jossa kuvataan nelikentän mukaan lahjoittajan profiili. Nelikentässä on kuvattu lahjoittajan profiilia sosiodemografisten tietojen kautta mm. ikä, tulot, asuinpaikkakunta, perhe, kieli, kulttuuritausta, koulutus, harrastukset, vapaa-ajan vietto, it-taidot, laitekäyttö, median käyttö, elämän asenne ja arvot (Sinkkonen ym. 2009) sekä tuotu persoona kuva. Yhdessä neljänneksessä on tarkasteltu lahjoituskokemusta ja -toimintaa eli mikä saa toiminnan liikkeelle, mitä tehtäviä ja vaiheita toimintaan liittyy eli miten lahjoituspolku etenee, mitkä ovat kriittiset pisteet ja onko keskeytymisellä merkitystä? Viimeisessä neljänneksessä on tarkasteltu lahjoittajan tarpeet ja haasteet, jotka vaikuttavat lahjoittajan päämääränsä lahjoitushetkellä ja sen lahjoituksen jälkeen.

	<b>Profiilitiedot:</b> Nimi, ammatti/asema, ikä, kuva ja "henkilökohtainen lainaus"	<b>Lahjoituskokemus ja -toiminta</b> = mikä saa toiminnan liikkeelle, mitä tehtäviä ja vaiheita toimintaan liittyy eli miten lahjoituspolku etenee, mitkä ovat kriittiset pisteet, onko keskeytymisellä merkitystä?
<b>Yksityiskohtainen kuvaus lahjoittajasta:</b> mm. ikä, tulot, asuinpaikkakunta, perhe, kieli, kulttuuritausta, koulutus, harrastukset, vapaa-ajan vietto, it-aidot, laitekäyttö, median käyttö, elämän asenne, arvot		<b>Tarpeet ja haasteet</b> (mitkä ovat lahjoittajan tarpeet, jotta voi toteuttaa päämääränsä lahjoitushetkellä ja mitkä ovat tarpeet lahjoituksen jälkeen. Mitä tietoa tarvitsee, mikä turhauttaa, mitä tietoa ei halua. Voidaanko tehdä kokemuksesta parempi)

Kuvio 14 Lahjoittajapersoonan kuvauspohja (mukaillen lähteistä Mural 2016, Sivistystoimen työkalupakki palvelumuotoiluun 2013, Sinkkonen ym. 2009)

Seuraavaksi on esitetty yhden Sydänliiton persoonan kuvaus edellä esitetyn nelikenttämallin mukaisesti. Muut persoonat on esitelty liitteissä (liite 2). Persoonien toimintaa on kuvattu tarkemmin lahjoittamiseen liittyvien toimintatapojen avulla, ja lopuksi on tiivistetty yhteen organisaation mahdollisuus hyödyntää persoonia varainhankintatoimenpiteiden suunnittelussa.

 <p>Näkemyksellinen <b>Mikko</b> haluaa antaa takaisin</p>	55-vuotias johtaja Helsingistä. Itsellä sydänsairaus. Sydänliiton jäsen.	<b>"Muilla ei ole ollut näin helppoa"</b>	Oma selviytyminen herätti lahjoittamishalun. Kaikilla ei ole ollut yhtä hyvää kokemusta. Syyllisyyden tunto omasta selviytymisestä pakottaa antamaan jotain takaisin. Valitsee lahjoituskohteen tarkoin. Kohteen on oltava itselle henkilökohtaisesti tärkeä. Lahjoittajana sitoutunut. Lahjoittaa harvemmin muille. Satunnaisesti antaa hedelmällistä voittamia kolikoita lipaskerääjille. Toimii järjestelmällisesti ja suoraviivaisesti. On pitkäaikainen lahjoittaja. Lahjoittaa säännöllisesti.
<b>"Mä teen mitä haluan, muut mitä osaavat"</b> Asuu omakotitalossa. Vaimo ja kaksi lasta, joista toinen asuu kotona. Korkeasti koulutettu ja toimii johtotehtävissä. Lukee päivän Hesarin tabletilta tai kannettavalta, tilaa jäsenetuna Apu-lehteä ja lisäksi lukee urheilulehtiä. Älypuhelimessa on Ylen uutisvahti. Maailmanasiat kiinnostavat. Vapaa-ajalla matkustelee, urheilee ja viettää aikaa perheen kanssa.		<b>"Aiemmin olin kuolematon"</b> Sairastumisen jälkeen tiedostaa elämän rajallisuuden ja mitä sydänsairaus voi olla. Lahjoittamalla antaa jotain takaisin Sydänyhdistyksestä saamastaan avusta. Erityisesti sairastuneiden tukeminen tärkeää. Tukisi mielellään myös tutkimustyötä. Liika pyytäminen turhauttaa. On kiinnostunut vain faktoista ja haluaa nähdä tuloksia, joita seuraa aktiivisesti mediassa. Arvostaa asiantuntijalausuntoja.	
verkkolahjoitus, nettiarpajaiset, kampanjat, kuukausilahjoittaminen. some: Twitter, medianäkyvyys, asiantuntijalausunnnot. luotettavuus. vaikuttavuus. tulokset. auttaminen. säännöllisyys.			

Kuvio 15 Sydänliiton lahjoittajapersoonana (kuvalähde: Pixapay)



Näkemyksellinen Mikko haluaa antaa jotain takaisin, sillä hän on itse toipunut hyvin sydänsairaudesta. Oma selviytyminen herätti halun lahjoittaa sillä kaikilla ei ole yhtä hyvää kokemusta. Mikkoa ohjaa osittain syyllisyyden tunto omasta selviytymisestä. Lahjoittaminen helpottaa huonoa omatuntoa ja muille antaminen tuo myös hyvän olon tunteen. Mikko valitsee lahjoituskohteensa tarkoin, ja kohteen on oltava itselle henkilökohtaisesti tärkeä. Näkemyksellisenä hän on laajasti kiinnostunut asioista ja kohdeorganisaation näkyminen mediassa vakuuttaa. Myös asiantuntijalausunnat lisäävät luottamusta toimintaa kohtaan. Mikolle tärkeää on nähdä tuloksia. Lahjoittajana Mikko on sitoutunut ja hän harvemmin lahjoittaa satunnaisia lipaskerääjille annettuja kolikoita lukuun ottamatta muille kohteille. Erityisesti sairastuneiden tukeminen on hänelle tärkeää, mutta Mikko tukisi mielellään myös tutkimustyötä. Lahjoittamisessa Mikolle on tärkeää helppous ja hän olisi potentiaalinen verkkolahjoittaja. Hän saattaisi kiinnostaa myös nettiarpajaiset sekä kuukausilahjoittaminen. Mikkoa turhauttaa liika pyytäminen eikä hän ei koe saavansa lisäarvoa tarinoista. Häntä kiinnostavat faktat. Järjestelmällisesti ja suoraviivaisesti toimiva Mikko on pitkäaikainen, sitoutunut lahjoittaja. Sydänliiton jäsen hän on lähinnä kannatussyistä.

Ennen kuin lahjoittajapersoonat voidaan ottaa käyttöön organisaatiossa, ne tulee vielä käydä yhteisesti läpi ja tehdä kehitystoimenpiteitä, jotta lahjoittajapersoonat täyttävät palvelumuotoilun yhteiskehittämiseen liittyvät tavoitteet ja toimijoille muodostuu yhteisesti hyväksytty näkemys lahjoittajapersoonista. Jatkokehittämisestä on annettu ehdotukset tutkimuksen loppupäätelmissä.

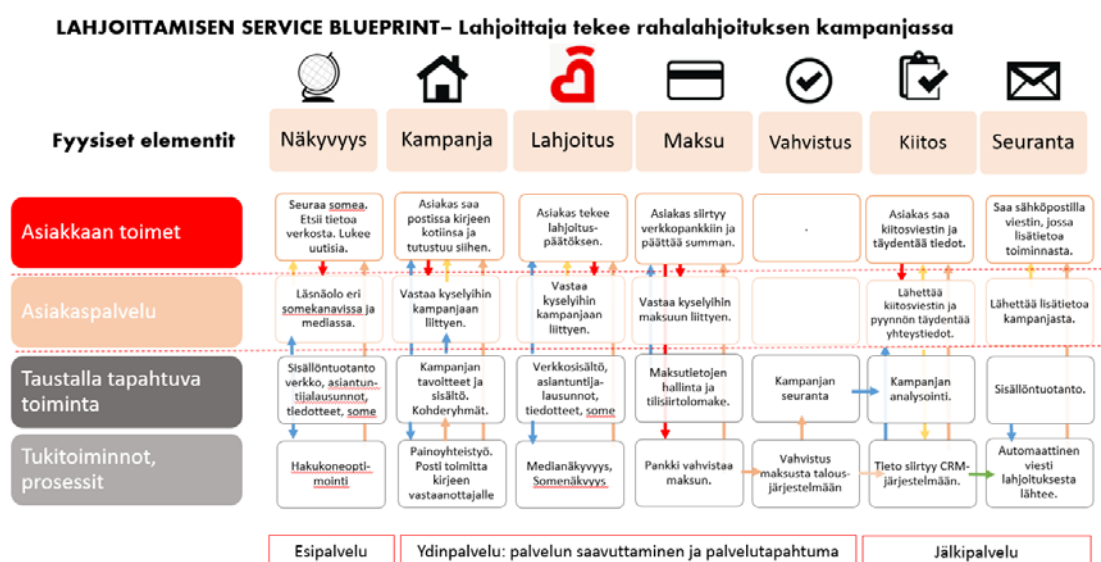
## 8.2 Lahjoittamisen Service Blueprint-malli

Lahjoituksen palvelupolku on kuvattu kuvion 16 mukaisesti Service Blueprint -mallinnoksen avulla. Palvelumalliin on koottu tutkimustuloksissa esille tulleita kehityskohteita ja se on vaiheistettu Tuulaniemen palvelupolkumallin mukaisesti esipalveluvaiheeseen, ydinpalveluvaiheeseen ja jälkipalveluvaiheeseen.

Lahjoittamisen palvelupolulta on tässä tutkimuksessa saatujen tulosten perusteella tunnistettu kehittämiskohteeksi erityisesti esipalvelu- ja jälkipalveluvaiheisiin liittyvät tekijät. Esipalveluvaiheessa tunnettuuden kasvattamiseksi on ehdotettu näkyvyyden lisäämistä ennen palvelutapahtuman alkamista eli ennen kuin lahjoittaja vastaanottaa kampanjaan liittyvän postituksen. Esimerkiksi Honkanen on esittänyt, että ihmisillä on taipumus sanoa ”kyllä” niille, jotka tunnetaan hyvin tai joista pidetään (Honkanen 2016, 265). Myös Laakson mukaan vaikuttavuudella on paras lähtökohta, kun viestillä on mahdollisuus kytkeytyä johonkin olemassa olevaan, tuttuun (Laakso 2004, 67). Näkyvyyden lisääminen on pidetty mukana palvelumallissa koko lahjoittamispolun ajan, koska tunnettuus ja luottamus organisaation toimintaan

ovat tulosten perusteella keskeisimpiä tekijöitä lahjoittamisaktiivisuuden lisäämisessä. Sydänliitosta tällä hetkellä muodostetun mielikuvan perusteella juuri tunnettuuteen panostaminen nähdään tärkeänä.

Toinen kehittämiskohta tutkimustulosten perusteella liittyy jälkipalveluvaiheeseen, jossa lahjoittajan kiittäminen ja kiitos-viestien liittäminen mukaan palvelupolkuun nähdään olennaisena osana palveluprosessin kehittämistä. Jälkipalveluvaiheeseen liittyvä viestintä on organisaation toiminnan ja myös resurssien kannalta merkittävin muutos. Nopein, reaaliaikaisin ja myös kustannustehokkain viestintätapa on sähköinen viestintä, jonka kautta voitaisiin mahdollisesti hyödyntää myös automatisoinnin tuomia etuja. Markkinoinnin automatisoinnin kehittäminen nähdäänkin näin ollen erityisen tärkeänä tapana vakuuttaa uusia kohderyhmiä mukaan toimintaan.



Kuvio 16 Sydänliiton lahjoittamisprosessi kuvattuna Service Blueprint -mallin avulla

Palvelumalli annetaan tämän jälkeen kohdeorganisaation varainhankintatiimin testattavaksi, arvioitavaksi ja edelleen kehitettäväksi. Kehittämisen tarkoituksena ehdotetaan pohtimaan erityisesti resurssikysymyksiin liittyviä haasteita, tukitoimintojen ja ulkopuolisten toimijoiden kanssa tehdyn yhteistyön kehittämistä ja markkinoinnin automatisoinnin tuomia mahdollisuuksia. Service Blueprint -mallin ja persoonien yhteensovittaminen liittyy myös olennaisesti palvelumallin testaamiseen. Organisaation toimenpiteeksi ehdotetaan testausta siitä, miten ehdotetut henkilöt kulkevat palvelumallin sisällä ja mitkä ovat persoonien kannalta palvelun kriittiset pisteet.

## 9 Loppupäätelmät ja kehitystoimenpiteet

Sekundääriaineiston perusteella voidaan tunnistaa Sydänliiton varainhankinnan kehittämiskoh-teiksi kolme tekijää, jotka vaikuttavat lahjoittamishalukkuuteen ja uusien lahjoittajien va-kuuttamiseen. Nämä ovat tunnettuuden kasvattaminen, kiinnostavuuden lisääminen ja kam-panjoiden erottautuminen. Nämä tekijät tunnistettiin löydöksinä koko tutkimusaineiston osalta ja niillä on merkittävä vaikutus kohdeorganisaation toimintaympäristössä, jossa organi-saation kohderyhmälle tulee lahjoituspyyntöjä useilta organisaatioilta.

Sydänliiton tulisi kehittää vahvemmin omien kampanjoidensa erottautumista, koska valtaosa Sydänliiton lahjoittajista antaa lahjoituksia myös muihin kohteisiin. Myönteinen erottautumi-nen olisi tärkeää kasvun varmistamiseksi. Esimerkiksi Honkanen ehdottaa mielikuvan vahvista-misen keinoiksi palvelukokemusten sanoittamista, sisäisten mielikuvien muodostamista, tari-noiden rakentamista ja kertomista, joiden avulla voidaan lisätä ihmisten muistikuvia palvelu-kokemuksesta (Honkanen 2016, 322). Koskettavien tarinoiden avulla vaikuttavuutta sydänter-veyteen saataisiin vahvistettua ja samalla konkretisoitua lahjoituskohdetta. Esimerkiksi Kal-liomäki ja Tuulaniemi vahvistavat tarinnankerronnan merkityksellisyyden organisaatioiden toi-minnassa

Kehittämällä varainhankintatoimenpiteissä tunnettuutta, kiinnostavuutta ja erottautumista, voidaan luontevasti löytää uusia potentiaalisia lahjoittajia kohderyhmistä, joille Sydänliitto on ehkä toistaiseksi tuntematon toimija. Sydänsairaudet koskettavat monia suomalaisia, joka vahvistaa Sydänliiton lahjoittamiskohteeseen liitettävää henkilökohtaista merkitystä. Toimin-nan tuntemattomuus ei kuitenkaan kannusta lahjoittamaan ja vaatii organisaatiolta toimenpi-teitä.

Lahjoittajien keski-ikä nuorentaminen kirjattiin palvelumuotoiluprosessin määrittelyvaiheessa kohdeorganisaation toiveeksi. Tutkimuksen tuloksena kuvatut lahjoittajapersoonat on pyritty luomaan kuvaukset siten, että niitä hyödyntämällä voitaisiin vedota myös nykyistä nuorempiin kohderyhmiin sekä löytämään kanavat ja tavat, joiden avulla näitä kohderyhmiä on mahdol-lista tavoitella.

Onnistumisen mittarina tutkimuksessa tarkasteltiin palvelun haluttavuutta. Honkasen on esit-tänyt palvelumuotoilun onnistumisen mittariksi palvelun haluttavuuden, joka kuvaa asiakkaan tyytyväisyyttä ja luottamusta palvelua kohtaan sekä sitoutumista palveluun käyttöön myös jatkossa (Honkanen 2016, 323). Tutkimustuloksien perusteella on nähtävissä, että palvelun haluttavuuden kannalta Sydänliiton tulisi vaikuttaa erityisesti toiminnan nykyaikaisuuteen, lä-hestymisen helppouteen ja julkisuudessa näkymiseen. Honkanen on esittänyt, että palvelun tulee vastata jollain tärkeällä tavalla asiakkaan tarpeita ja odotuksia, johon taas vaikuttavat palvelun hyödyllisyys, toimivuus ja käytettävyys sekä miellyttävyys (Honkanen 2016, 323).

Sydänliiton vahva asiantuntijuus sekä lahjoittajien että väestön keskuudessa puoltaa hyödyllisyystekijää. Toiminnan tehokkuus ja luottamus siihen, että apu menee perille vaikuttavat toimivuustekijään ja käytettävyyteen. Toiminnan nykyaikaistamisella voisi nähdä olevan vaikutusta myös kahteen edelliseen. Nykyaikaistamisessa on kuitenkin huomioitava nykyisten lahjoittajien toimintatavat, ja toiminnassa tulisi vastata myös heidän tarpeisiinsa. Siirtyminen esimerkiksi sähköisiin kanaviin olisi suositeltavaa toteuttaa vaiheittain, asiakkaita kuunnellen. Toimintaan liittyvän miellyttävyystekijän voidaan nähdä vaikuttavan esimerkiksi kohteen kiinnostavuuteen, jolloin kohteeseen liittyvään mielikuvaan voidaan vaikuttaa positiivisesti esimerkiksi viestinnällä.

Tavoitellakseen nuorempia kohderyhmiä Sydänliiton tulisi tutkimustulosten perusteella kehittää erityisesti verkko- ja mobiililahjoittamisen muotoja. Merkittävänä tekijänä tulisi edelleen huomioida lahjoittamisen helppous. Nykyisen lahjoittajien ikärakenteen ja lahjoitustottumukset huomioiden tulee ainakin toistaiseksi tarjota kaikkia lahjoittamistapoja myös jatkossa. Lahjoittajien puhelinhaastatteluissa saadut tulokset vahvistavat tämän asian. Markkinoinnin automatisoinnin käyttöön ottoa tulisi kuitenkin miettiä ja pohtia toimenpiteiden tehostamista eri kanavien käytön osalta.

Vaikuttavan viestinnän suunnittelussa voidaan konkreettisenä välineenä hyödyntää lahjoittajapersoonia. TNS Gallup Oy:n tutkimusyhteenvedon mukaan arvomaailmaa voidaan hyödyntää viestin sisällöissä ja tutkimuksessa on pystytty todentamaan arvomaailmasta seurannaisvaikutuksia viestintään (TNS Gallup, 2014). Lahjoittajapersoonien ominaisuuksia hyödyntäen voidaan muotoilla viestit oikeita ryhmiä puhutteleviksi ja löytää oikeat tavat, joilla viestit lähetetään heille. Lahjoittajapersoonat on luotu arvopohjanäkemyksen mukaisesti, joten viestintäsisällön rakentamisessa voitaisiin mahdollisesti huomioida ryhmiä kuvaavia avainsanoja.

Kampanjoiden sisällöissä tulisi pyrkiä vahvistamaan lahjoittajien hyvän olon tunnetta ja korostaa heidän tärkeää rooliaan. Myös asiantuntijuuden ja tärkeiden terveyttä edistävien vaikutusten esille tuominen voitaisiin tulosten perusteella nähdä lahjoittajia kiinnostavana tietona, jota myös sisällössä voitaisiin tuoda esille. Lahjoittajien mielestä tieto, että varat menevät hyvää tarkoitukseen nousee tärkeimpänä yksittäisenä lahjoitushalukkuutta lisäävänä tekijä.

Lahjoittajille lähetettävässä sisällössä tulisi jatkossa pohtia tarkempaa kohderyhmien segmentointia, jotta viesti on vastaanottajalle merkityksellinen ja arvoa lisäävä. Työpajan ja haastatteluiden perusteella voidaan myös todeta, että sisällön merkitys korostuu ja erityisesti sil-

mäiltävyyteen tulisi kiinnittää huomiota. Viestiä tulisi kirkastaa ja pyrkiä johdonmukaisuuteen, sillä tutkimustuloksissa useiden samanaikaisten viestien todettiin aiheuttavan hämmennystä.

Tutkimuksessa erityisesti jälkipalveluvaiheesta tunnistettiin puutteita. Merkityksellistä lisäarvoa voitaisiin mahdollisesti tuottaa lahjoittajille lähestymällä heitä kiitos- ja tiedotusviesteillä myös kampanjoiden ulkopuolella. Tutkimustulosten perusteella lisätieto ei ollut osattu kaivata, mutta sen vastaanottamista ei kuitenkaan nähty epämiellyttävänä. Esimerkiksi Miller esittää, että kiittäminen on harvinaista ja erillinen kiitosviesti herättää positiivista huomiota. (Miller 2013, 246-248) Tällainen kiittäminen vahvistaisi osaltaan myös kampanjan erottautumista. Sähköisten kanavien kautta tapahtuva tiedottaminen olisi nopeaa, reaaliaikaista ja myös kustannustehokasta, joka olisi organisaatiolle suositeltava kehityskohde asiakastietojärjestelmän valintaa pohdittaessa.

Tutkimustuloksena luotiin kohdeorganisaatiolle lahjoittajapersoonat ja kuvattiin lahjoituspolkua Service Blueprint -palvelumallin avulla, jossa on kuvattu sekä organisaation että asiakkaan toimet palveluprosessissa. Tuulaniemen mukaan palvelut tuotetaan tai kulutetaan muiden palveluiden kanssa, vaikka ne asiakkaalle näkyvät yhtenä palveluna (Tuulaniemi 2011, 66-67) Palvelumalli tuo myös Tuulaniemen mainitsevan palvelun laaja-alaisuuden esille ja pyrkii huomioimaan eri toimijoiden roolit prosessissa. Myös Honkanen kehoittaa pitämään mielessä palvelun ”iso kuvan”, eli palvelukokonaisuuden. (Honkanen 2016, 323)

Jatkuva kehittäminen on osa palvelumuotoilun palveluprosessia. Tuulaniemen mukaan palvelu ei ole koskaan valmis, joten palvelu on jatkuvaa kehittämistä (Tuulaniemi 2014, 243). Tämän näkökulman mukaisesti tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että tutkimustuloksena syntynyt lahjoittamisen Service Blueprint -malli ja lahjoittajapersoonien kuvaukset edellyttävät organisaatiolta testausta, arviointia ja kehittämistä myös jatkossa. Erityisesti persoonien suhteen organisaatiolle jää tehtäväksi persoonien yhteiskehittämisen jatkaminen, sillä tutkimuksen toteutuksen aikana ei aikaresurssien vuoksi pystytty toteuttamaan persoonien testausta tai vahvistamaan niiden käyttöön ottoa organisaatiossa. Esimerkiksi toisinto työpajatoiminnassa käytetystä prototyyppitehtävästä voisi selvittää miten kunkin lahjoittajapersoonan logiikka ohjautuu palveluprosessissa ja näin samalla organisaation tulisi testattua lahjoittajapersoonien toimivuutta. Näin ollen Tuulaniemen esittämän palveluprosessin neljäs ja viimeinen vaihe eli arviointi ja kehittäminen jäivät tutkimuksen kohdeorganisaation toteutettavaksi.

Sekä persoonat että Service Blueprint -malli annetaan kohdeorganisaatiolle hyödynnettäväksi ja jatkokehitettäväksi. Vahvana suosituksena on yhteiskehittämisen jatkaminen ja palvelu-

mallin testaaminen, jotta voidaan saavuttaa aidosti lahjoittajakeskeinen toimintatapa organisaatiossa. Kohderyhmän toiveita kuuntelemalla ja asiakasymmärrystä syventämällä voidaan päästä tavoitteisiin, jotka tässä tutkimuksessa on tunnistettu. Lahjoittajapersoonat toimivat ratkaisun avaimina palvelun haluttavuuden kehittämisessä, sillä niissä on tiivistettynä tutkimuksessa löydettyjen käyttäjäryhmien ominaisuudet ja organisaatiolle tuotettu asiakasymmärrys, jotka persoonien kautta tuodaan kohdeorganisaation hyödynnettäväksi.

Kasvattamalla toimintansa tunnettuutta sekä lisäämällä sitä kautta kiinnostavuuttaan ja kampanjoiden erottautumista, on mahdollista saavuttaa lahjoittajakeskeinen organisaatio. Sydänliitto toimii lahjoittajan äänenä ja lunastaa strategiansa kautta myös arvolupauksen asiakkaalle: elinvoimainen Sydänliitto näkyy, kuuluu ja vaikuttaa.

## Lähteet

### Painetut lähteet

Gjerstad, Eevastiina. Näin vaikutat - vaikuttamisen psykologia arjessa ja työssä. Docendo Oy, Jyväskylä. 2015.

Hirsijärvi S., Remes P. ja Sajavaara P. Tutki ja kirjoita. Kirjayhtymä Oy 1997, Tammi 20.painos. Bookwell Oy, Porvoo 2015.

Honkanen, Henry. Vaikuttamisen psykologia - mielen muuttamisen tiede ja taito. Arena-Innovation Oy, Helsinki. 2016.

Joutsenvirta M., Halme M., Jalas M. ja Mäkinen J., Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa. Gaudeamus Helsinki University Press, Oy Yliopistokustannus, HYY yhtymä. 2011.

Kalliomäki, Anne. Tarinallistaminen : palvelukokemuksen punainen lanka, Talentum 2014

Kananen Jorma, Kvantti : kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä 2011.

Kananen Jorma, Opinnäytetyön kirjoittajan opas, Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä 2015

Korpela Teemu, Älä keskeytä mua! Markkinointi sosiaalisessa mediassa. Verkkommerz, Tampere 2010.

Kotler, Philip. Markkinoinnin avaimet, 80 konseptia menestykseen. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2005

Kuosa, Tuomo, toimittaja ja Westerlund, Leo, toimittaja. Lahti University of Applied Sciences 2012.

Laakso, Hannu. Brändit kilpailuetuna. Talentum, Helsinki 2010.

Lindbreg-Repo, Kirsti. Asiakkaan ja brändin vuorovaikutus - miten johtaa brändin arvoprosesseja?, WSOYpro. 2005, WS Bookwell Oy, Juva 2005.

Loimu, Kari. Yhdistyksen ABC, opas suomalaiseen yhdistystoimintaan. Into Kustannus Oy, Riika 2013.

Miettinen, Satu (toim.), Muotoiluajattelu, Teknologiateollisuus ry 2014.

Miller Kivi L. Content marketing for nonprofits - a communicating map for engaging your community becoming a favorite cause, and raising more money. Jossey-Bass. San Francisco 2013.

Otala, Leenamajja, Osaamispääoman johtaminen. WSOYpro 2008.

Prahalad C.K. ja Ramaswamy Venkat, The future of competition co-creating unique value with customers. Harvard Business School Publishing, The United State of America, Massachusetts 2004

Sinkkonen I., Nuutila E. ja Törmä S.,Helppokäyttöisen verkkopalvelun suunnittelu. Tietosanoma Oy. Helsinki 2009.

Stickdorn M. ja Schneider J., This is service design thinking - basic, tools ,cases. BIS Publishers, Amsterdam 2010.

Thaler Richard H. ja Sunstein Cass R., Nudge - improving decisions about health, wealth and happiness, Penguin Books, England, Clayton 2009

Tuomi J. ja Sarajärvi A., Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi 2009, 10.painos Hansaprint Oy, Vantaa 2011.

Tuulaniemi Juha, Palvelumuotoilu. Talentum Media Oy. Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna 2011.

Valpola Anneli, Organisaatiot yhteen: muutosjohtamisen käytännön keinot. SanomaPro Oy, 2004.

Virtanen Petri, Projekti strategian toteuttajana. Tietosanoma Oy, Tallinna 2009.

Åhman Helena ja Runola Jyrki. Strategia on kuollut? Eläköön tulevaisuus. Edita, Helsinki 2006.

#### Sähköiset lähteet

Armstrong, Fiona, Power to change, Australian Nursing Journal: ANJ, The, Vol. 11, No. 8, 2004 Mar: 18-9, 21.

Arpajaislaki (23.11.2001/1047) 2 §. Finlex. (luettu 14.5.2017)  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011047>

HEC Paris, Minardi Stefania, How to explain warm-glow giving (luettu 15.5.2017)  
<http://www.hec.edu/Knowledge/Business-Environment/Social-societal-trends-and-issues/How-to-explain-warm-glow-giving>

Kerridge, Joanna, Leading change: 2 - planning, Nursing Times 108.5, Jan 31-Feb 6, 2012

Kuvapalvelu Pixabay (luettu 14.5.2017)  
<https://pixabay.com>

Martela, F., & Jarenko, K. (2014). Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisuja, 3.  
<https://filosofianakatemia.fi/tiedostot/sisainen-motivaatio.pdf>

Merchant Altaf, Ford John B. and Sargeant, Adrian. Charitable Organizations' storytelling influence on donors' emotions and intensions. Journal of Business Research 63 (2010), 754-752.

Mural Blog 2016, Boost empathy quickly with proto-personas (luettu 21.4.2017)  
<https://blog.mural.co/2016/05/06/boost-empathy-quickly-with-proto-personas/>

Nan Ye, Lefa Teng, Ying Yu and Yingyuan Wang. What it is for me?: The effect of donation outcomes on donation behavior. Journal of Business Research 68 (2015), 480-486.

Rahankeräyslaki (31.3.2006/255) 3 § - 4 §. Finlex. (luettu 14.5.2017)  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060255>

Rahankeräyslaki (31.3.2006/255) 5 § (16.7.2010/685), Finlex. (luettu 14.5.2017)  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060255>

Suomen Sydänliitto ry (luettu 31.3.2017)  
[www.sydanliitto.fi](http://www.sydanliitto.fi)

Työkalupakki palvelumuotoiluun, Espoon kaupungin sivistystoimi 2013, (luettu 20.4.2017)  
[https://designresearch.aalto.fi/groups/encore/wp-content/uploads/2013/11/Sivistystoimen\\_tyokalupakki\\_palvelumuotoiluun2.pdf](https://designresearch.aalto.fi/groups/encore/wp-content/uploads/2013/11/Sivistystoimen_tyokalupakki_palvelumuotoiluun2.pdf)



Vala ry, (luettu 20.3.2017)

<http://www.vala.fi/ajankohtaista/uutiset/vala-kannustaa-yrityksia-lahjoittamaan>

Moritz Stefan, Practical Access to service design, London 2015

Mager Birgit ja Sung Tung-Jung David, Special Issue editorial: Designing for services, International Journal of design, suppl. Special Issue, Aug 15 2011, vol. 5 (2)

#### Tutkimuksen sekundääriaineistot

Mikkonen, Katja. Taloustutkimus Oy. Lahjoittajatutkimus 2017, Vala, Kepa ry ja Olympiakomitea, maaliskuu 2017.

Tuominen, Merja. Taloustutkimus Oy. Hyväntekeväisyys Suomi Tänään, maalis-huhtikuu 2016.

Nurmela, Sakari. TNS Gallup Oy. Sydänliitto lahjoittajatutkimus, huhti-toukokuu 2014.

Lönnqvist, Kristina. DirektMedia 121 Oy. Sydänliiton lahjoittajarekisterin profilointi 2011.

## Kuviot

Kuvio 1 Palvelumuotoiluprosessin suunnitteluvaiheet (mukaillen Tuulaniemi 2011, 130-131) .....	14
Kuvio 2 Palvelutuokiot ja kontaktipisteet palvelupolulla (Mukaillen Tuulaniemi 2011, 79) .....	17
Kuvio 3 Arvonmuodostumisen pyramidi (Tuulaniemi 2011, 75. Lähde: Palmu Inc.).....	20
Kuvio 4 Lahjoittamisen arvontuottamisprosessi (Mukaillen lähteestä Prahalad ja Ramaswamy 2004, 122) .....	22
Kuvio 5 Asiakslähtöisyyden ajattelumalli (Kotler 2010, 10) .....	24
Kuvio 6 Suoramarkkinointikampanjan lahjoituspolku .....	44
Kuvio 7 Sydänliiton lahjoittajien arvosuuntautuminen ryhmittäin (Tietolähde: TNS Gallup 2014).....	48
Kuvio 8 Tunnistetut kriittiset pisteet suoramarkkinointikampanjan lahjoituspolulla.....	55
Kuvio 9 Sydänliiton kevätkampanjan suoramarkkinointilähetys: saatekirje, kuori ja tarrat	61
Kuvio 10 Prototyyppointitehtävän lahjoittajakokemuksen kuvaukset .....	62
Kuvio 11 Lahjoittajapolun kriittiset pisteet Sticdornin palvelukuvauksen mukaisesti .....	64
Kuvio 12 Kuvakollaasi työpajatoiminnan tuloksista ja tehtävänannosta .....	67
Kuvio 13 Lahjoittajapersoonien ominaisuuksien ryhmittely .....	70
Kuvio 14 Lahjoittajapersoonan kuvauspohja (mukaillen lähteistä Mural 2016, Sivistystoimen työkalupakki palvelumuotoiluun 2013, Sinkkonen ym. 2009).....	72
Kuvio 15 Sydänliiton lahjoittajapersoonaa (kuvalähde: Pixapay) .....	72
Kuvio 16 Sydänliiton lahjoittamisprosessi kuvattuna Service Blueprint -mallin avulla .....	74

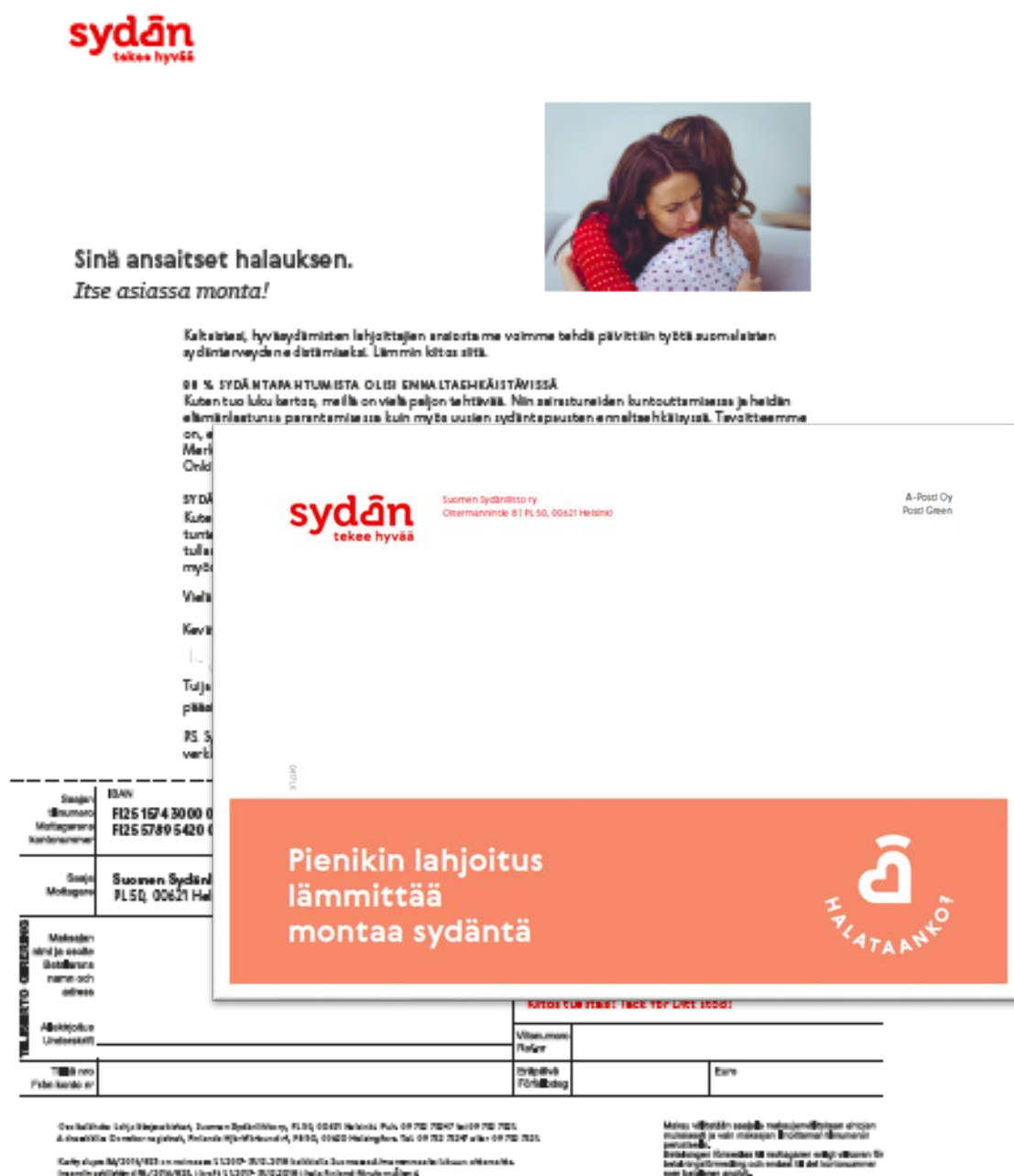
## Taulukot

Taulukko 1 Lahjoitustavat ikäryhmittäin väestön tasolla (Tietolähde: Taloustutkimus Oy, 2016) .....	49
Taulukko 2 Lahjoitustavat Suomen Sydänliiton lahjoittajien keskuudessa (Tietolähde: TNS Gallup, 2014).....	49
Taulukko 3 Syyt lahjoittaa Sydänliitolle (Tietolähde: TNS Gallup 2014) .....	50
Taulukko 4 Lahjoittamishalukkuutta lisäävät tekijät (Tietolähde: TNS Gallup 2014) .....	51
Taulukko 5 Lahjoittajapersoonat työpajatoiminnan tuloksena.....	68

## Liitteet

Liite 1 Sydänliiton kevätkampanjan suoramarkkinointilähetys: saatekirje, kuori ja tarrat.	85
Liite 2 Sydänliiton lahjoittajapersoonat .....	86

Liite 1 Sydänliiton kevätkampanjan suoramarkkinointilähetys: saatekirje, kuori ja tarrat



## Liite 2 Sydänliiton lahjoittajapersoonat

 <p>Mukavuudenhaluinen <b>Sirkka</b> lahjoittaa hyvälle asialle</p>	<p>58-vuotias toimistotyöntekijä Lohjalta. Ei sydänsairautta itsellä tai läheisellä.</p> <p><b>"Jos vaikka itselle tulee niitä sydänjuttuja"</b></p>	<p><b>"Jos minullekin käy näin"</b></p> <p>Pelko omasta sairastumisesta saa lahjoittamaan. Tyypillisesti lahjoittaa kerran vuodessa, lähinnä pyydettyänsä ja koska niin kuuluu tehdä. Toimii myös ystäviensä suosituksesta ja mainosten vaikutuksesta. Liian usein pyytäminen vähentää lahjoittamishalukkuutta. Lahjoittaa mielellään verkossa. Konkreettinen ja luotettava lahjoituskohte on tärkeä. Arvostaa kannatustuotetta tai keräystunnusta, joka korostaa hänelle lahjoituksen merkityksellisyyttä ja osallistumista.</p>
<p><b>"Elämästä täytyy nauttia"</b></p> <p>Kerrostaloasuja. Miesystävä asuu eri osoitteessa. Ei lapsia. Vapaa-ajalla surffaa netissä, katsoo televisiota ja matkustelee. Omistaa kaikki mahdolliset it-laitteet. Vilkuilee satunnaisesti ilmaisjakelulehtiä. On viihdelukija. Ensisijaisesti etsii tietoa netistä. Aktiivinen erityisesti Facebookissa. Nautiskelija, joka elää hetkessä. Tärkeää on oma ja läheisten hyvinvointi sekä ystävien tekemiset.</p>	<p><b>"Ellen lahjoita sairastun varmasti"</b></p> <p>Uskoo karmaan. Lahjoittaminen on ratkaisu ja se tuo helpotuksen. Suhtautuu epäluuloisesti tuntemattomiin pyyntöihin. Ensisijaisen tärkeää, että hänen pienikin lahjoituksensa menee perille ja on merkityksellinen. Haluaa nähdä tuloksia, vaikka hän ei itse aktiivisesti tietoa etsikään. Lahjoittamisen täytyy olla helppoa ja tapahtua heti sopivan tilanteen tullessa.</p>	
<p>Satunnainen kertalahjoitus, arpajaiset, kannatustuote. Verkkolahjoittaminen, <u>some</u>: FB, sähköpostisuora. Erottuminen. Luotettavuus. Merkityksellisyys. Suosittelu. Lupatiedot. Helppous</p>		

Lahjoittajapersoonaa 1 (kuvalähde: Pixapay)

 <p>Näkemyksellinen <b>Mikko</b> haluaa antaa takaisin</p>	<p>55-vuotias johtaja Helsingistä. Itsellä sydänsairaus. Sydänliiton jäsen.</p> <p><b>"Laitetaan hyvä kiertämään"</b></p>	<p><b>"Muilla ei ole ollut näin helppoa"</b></p> <p>Oma selviytyminen herätti lahjoittamishalun. Kaikilla ei ole ollut yhtä hyvää kokemusta. Syyllisyyden tunto omasta selviytymisestä pakottaa antamaan jotain takaisin. Valitsee lahjoituskohteen tarkoin. Kohteen on oltava itselle henkilökohtaisesti tärkeä. Lahjoittajana sitoutunut. Lahjoittaa harvemmin muille. Satunnaisesti antaa hedelmäpelistä voittamia kolikoita lipaskerääjille. Toimii järjestelmällisesti ja suoraviivaisesti. On pitkäaikainen lahjoittaja. Lahjoittaa säännöllisesti.</p>
<p><b>"Mä teen mitä haluan, muut mitä osaavat"</b></p> <p>Asuu omakotitalossa. Vaimo ja kaksi lasta, joista toinen asuu kotona. Korkeasti koulutettu ja toimii johtotehtävissä. Lukee päivän Hesarin tabletilta tai kannettavalta, tilaa jäsenetuna Apu-lehteä ja lisäksi lukee urheilulehtiä. Älypuhelimessa on Ylen uutisvahti. Maailmanasiat kiinnostavat. Vapaa-ajalla matkustelee, urheilee ja viettää aikaa perheen kanssa.</p>	<p><b>"Aiemmin olin kuolematon"</b></p> <p>Sairastumisen jälkeen tiedostaa elämän rajallisuuden ja mitä sydänsairaus voi olla. Lahjoittamalla antaa jotain takaisin Sydänyhdistyksestä saamastaan avusta. Erityisesti sairastuneiden tukeminen tärkeää. Tukisi mielellään myös tutkimustyötä. Liika pyytäminen turhauttaa. On kiinnostunut vain faktoista ja haluaa nähdä tuloksia, joita seuraa aktiivisesti mediassa. Arvostaa asiantuntijalausuntoja.</p>	

verkkolahjoitus, nettiarpajaiset, kampanjat, kuukausilahjoittaminen. some: Twitter, medianäkyvyys, asiantuntijalausunnot. luotettavuus. vaikuttavuus. tulokset. auttaminen. säännöllisyys.

## Lahjoittajapersoonat 1 (kuvalähde: Pixapay)

 <p>Näkemyksellinen <b>Mikko</b> haluaa antaa takaisin</p>	<p>55-vuotias johtaja Helsingistä. Itsellä sydänsairaus. Sydänliiton jäsen.</p> <p><b>"Laitetaan hyvä kiertämään"</b></p>	<p><b>"Muilla ei ole ollut näin helppoa"</b></p> <p>Oma selviytyminen herätti lahjoittamishalun. Kaikilla ei ole ollut yhtä hyvää kokemusta. Syyllisyyden tunto omasta selviytymisestä pakottaa antamaan jotain takaisin. Valitsee lahjoituskohteen tarkoin. Kohteen on oltava itselle henkilökohtaisesti tärkeä. Lahjoittajana sitoutunut. Lahjoittaa harvemmin muille. Satunnaisesti antaa hedelmäpelistä voittamia kolikoita lipaskerääjille. Toimii järjestelmällisesti ja suoraviivaisesti. On pitkäaikainen lahjoittaja. Lahjoittaa säännöllisesti.</p>
<p><b>"Mä teen mitä haluan, muut mitä osaavat"</b></p> <p>Asuu omakotitalossa. Vaimo ja kaksi lasta, joista toinen asuu kotona. Korkeasti koulutettu ja toimii johtotehtävissä. Lukee päivän Hesarin tabletilta tai kannettavalta, tilaa jäsenetuna Apu-lehteä ja lisäksi lukee urheilulehtiä. Älypuhelimessa on Ylen uutisvahti. Maailmanasiat kiinnostavat. Vapaa-ajalla matkustelee, urheilee ja viettää aikaa perheen kanssa.</p>		<p><b>"Aiemmin olin kuolematon"</b></p> <p>Sairastumisen jälkeen tiedostaa elämän rajallisuuden ja mitä sydänsairaus voi olla. Lahjoittamalla antaa jotain takaisin Sydänyhdistyksestä saamastaan avusta. Erityisesti sairastuneiden tukeminen tärkeää. Tukisi mielellään myös tutkimustyötä. Liika pyytäminen turhauttaa. On kiinnostunut vain faktoista ja haluaa nähdä tuloksia, joita seuraa aktiivisesti mediassa. Arvostaa asiantuntijalausuntoja.</p>
<p>verkkolahjoitus, nettiarpajaiset, kampanjat, kuukausilahjoittaminen. some: Twitter, medianäkyvyys, asiantuntijalausunnat. luotettavuus. vaikuttavuus. tulokset. auttaminen. säännöllisyys.</p>		

## Lahjoittajapersoonat 2 (kuvalähde: Pixapay)



Vakiintunut  
**Terttu**  
on monisairastaja

72-vuotias  
eläkeläinen  
Kouvola.  
Sydänliiton jäsen.

**"Kun on taas  
ollut noita  
sydänongelmia"**

### **"Pienistä puroista isoja virtoja"**

Kokee velvollisuudekseen antaa lahjoituksen vähästäänkin. Erityisesti sairastuneiden tukeminen on tärkeää. Lahjoittaa sairausperusteisesti myös muille järjestöille. Kotimainen kohde on tärkeää. Oma sydänkokemus on tärkeä motivoiva tekijä tehdä lahjoitus. Kohteen oltava henkilökohtaisesti merkittävä Lahjoituksessa hyvä tarkoitus tärkeää.

### **"Mitenkäs se siun sydän.. Miulla on ollut.."**

Asuu rivitalossa miehensä kanssa. Lapset ja lapsenlapset asuvat lähellä. Pienituloinen. Paikalliset asiat kiinnostavat. Lukee ilmaisjakelulehtiä. Ostaa viikko-ostoksilta säännöllisesti iltapäivälehden. Tapaa samalla ystäviään paikallisessa kauppakeskuksessa. Kuuntelee radiota ja katsoo tv:stä koko kansan viihdeohjelmia, mm. visailuja. Perussairautena lisäksi keliakia ja diabetes.

### **"Kun miulla itselläni on.."**

Puhuu mielellään omasta sydänkokemuksesta, ja lahjoittamalla sydäntyölle hän saa uuden näkökulman omalle tarinalleen. Keskustelee sairauksista myös ystävien kanssa. Ei toimi aktiivisesti yhdistyksen jäsenenä, mutta lukee mielellään Sydän-lehdestä yhdistystoiminnasta. Kävisi enemmän tapahtumissa, jos ne olisivat lähempänä. Luotettavuus on ensisijaisen tärkeää, ja Tertulle tärkeää on nähdä rahankeräyslupa.

suorakampanjat, jäsenyys, arpajaiset.  
asiantuntijalausunnat, järjestötyö, paikallisuus, näkyvyys  
Luotettavuus. Sydänsairaudet. Auttaminen. Hyvä tarkoitus.

Lahjoittajapersoona 3 (kuvalähde: Pixapay)



Näkemyksellinen  
**Marjatta**  
kertoo aktiivisesti  
sydäimestä

65-vuotias eläkkeellä  
oleva sairaanhoitaja  
Läheisellä  
sydänsairaus. Jäsen.

**"Työssäni olen  
nähty mitä  
sydänsairaudet  
ovat"**

### **"Ei joutaviin menoihin"**

Sydänterveyden edistäminen on tärkeää. Haluaa antaa sekä aikaa että rahaa. Lahjoittajana harkitseva. Tärkeää kohdeorganisaation vastuullisuus ja luotettavuus. Lahjoittaminen sydäntyölle tuo kokemuksen hyödyllisyydestä ja yhteisöllisyydestä. Sydänyhteisön arvot vastaavat omia. Erityisesti arvostaa Sydänliittoa vahvana terveyden edistäjänä. Perinteinen tilisiirtolomakkeella tehty lahjoitus on ollut toimiva tapa, jota haluaa jatkaa.

### **"Aikaa on"**

Asuu kerrostalossa Pirkanmaalla. On leski, miehellä oli sydänsairaus. Eläköitymisen myötä vapaa-aika lisääntynyt. Lapset asuvat toisella paikkakunnalla. Aktiivinen ja yhteiskunnallisesti valveutunut. Toimii paikallisessa sydänyhdistyksessä. Järjestötyö ja politiikka kiinnostavat. Lukee laaja-alaisesti lehtiä ja etsii tietoa verkosta. Aktiivinen sosiaalisessa mediassa, käyttää kannettavaa tietokonetta.

### **"Kaikille hyvä kokemus"**

Haluaa käyttää aikansa hyödyksi sekä kokea uudessa elämäntilanteessa olevansa tarpeellinen. Puhuu paljon sydänsairauksien puolesta. Lahjoittaminen ja aktiivinen järjestötyö ovat osa identiteettiä. Sosiaalisessa mediassa kiinnostavat varainhankinta- ja jäsenyyskampanjat. Varovaisena ihmisenä ei ole rohkaistunut tekemään verkko-lahjoituksia. Haluaa tukea yleishyödyllistä kohdetta. Lupa-asiat tärkeitä.

suorakampanjat, kuukausilahjoittaminen, jäsenyys.  
medianäkyvyys, asiantuntijalausunnat, järjestötyö, vaikuttaminen.  
Luotettavuus. Vaikuttavuus. Auttaminen. Sydäntyö. Aika ja raha.

Lahjoittajapersoona 4 (kuvalähde: Pixapay)

 <p>Näkemyksellinen <b>Anja</b> on monilahjoittaja</p>	<p>70-vuotias eläkeläinen Pohjanmaalta. Ei sydänsairautta.</p> <p><b>"Autan missä voin"</b></p>	<p><b>"Posti avataan kun se tulee"</b></p> <p>Lahjoituksen avulla haluaa auttaa muita, erityisesti jo sairastuneita ja heikommassa tilanteessa olevia. Avun antaminen muille piristää mieltä ja tuo hyvän olon tunteen. Kokee olevan merkityksellinen. Tapana lahjoittaa usealle kohteelle. Tärkeää on kohdeorganisaation tunnettuus ja vastuullisuus. Tukee sekä kotimaisia että ulkomaisia kohteita. Lahjoittaa pyydetessä myös uusille kohteille. Ei vaadi lupatietoja, tärkeintä on kokemus ja tiedot mitkä on itse pystynyt lukemaan tai jotka on kuullut ystäviltä.</p>
<p><b>"Auttaminen on osa identiteettiäni"</b></p> <p>Asuu omakotitalossa miehensä kanssa. Lapset ja lapsenlapset toisella paikkakunnalla. Hyvä taloudellinen tilanne auttaa. Aktiivinen sosiaalinen elämä. Laaja ystäväpiiri. Nauttii ulkoilusta, luonnosta ja ystävien seurasta. Lukee paljon ja käy paikallisissa kulttuuritapahtumissa. Tilaa useita aikakauslehtiä mm. Eeva, Piha ja Puutarha, Kauneus &amp; Terveys. Kotiin tulee päivittäin Pohjalainen -sanomalehti.</p>		<p><b>"Tuttua ja vaivatonta"</b></p> <p>Lahjoittamisen täytyy olla vaivatonta ja tutulla tavalla pyydetty. Antaa mielellään lahjoituksen myös lipaske-rääjälle. Oma päätös lahjoitussummasta tärkeää. Summaan vaikuttavat kohde, maailmantilanne ja oma taloudellinen tilanne. Vaatimattomana ihmisenä ei vaadi lisätietoa lahjoituskohteesta, vaikka lukisi siitä mielellään ja miettii usein mihin rahoja käytetään. Ei halua tuoda lahjoitustaan erityisesti esille.</p>
<p>Suoramarkkinointi, kuukausilahjoittaminen. medianäkyvyys, tunnettuus, ystävien suositus auttaminen, vastuullisuus, useita kohteita, tuttu tapa, intuitio.</p>		

#### Lahjoittajapersoona 5

 <p>Vakiintunut <b>Kirsti</b> huolehtii läheisistä</p>	<p>62-vuotias läheisellä sydänsairaus</p> <p><b>"Muutkin selvisivät, kyllä mekin varmasti"</b></p>	<p><b>"Huoli läheisen sydänsairaudesta"</b></p> <p>Sukurasite tuo henkilökohtaisen lahjoittamisen motiivin. Lahjoittamishalukkuuteen vaikuttaa myös huoli läheisestä. Kohteen oltava tärkeä ja ajankohtainen. Lahjoittaminen tuo helpotuksen. Muiden auttamisen kautta kokee auttavansa myös itseään ja läheisiään. Tuttu lahjoittamistapa ja pyytäjät saavat toimimaan. Kirstin isä on Sydänyhdistyksen jäsen ja sitä kautta Sydänliiton toiminta on Kirstille jo entuudestaan tuttu. Lahjoittaa säännöllisesti pyydetessä.</p>
<p><b>"Sydänsairaudet ovat yleisiä"</b></p> <p>Asuu kerrostalossa puolison kanssa. Toimii omaishoitajana. Keskituloinen. Käyttää paljon nettiä. Etsii säännöllisesti tietoa sydänsairauksista ja niiden hoidosta. Katsoo televisiosta asiantuntijaohjelmia ja dokumentteja. Harrastuksena lukeminen, elämäkerrat erityisesti. Suppea ystäväpiiri. Aika kuluu vanhempien asioiden hoitamiseen. Seuraa valikoivasti yhteiskunnallisia asioita, eniten kiinnostavat asiat, jotka vaikuttavat jollain tavalla hänen omaan elämäänsä.</p>		<p><b>"Tuttua toimintaa"</b></p> <p>Todentuntuiset, arkiset tarinat sekä konkreettiset lahjoituskohteet vetoavat. Asiantuntijalausunnat vakuuttavat. Lahjoittaa säännöllisesti pienen summan ja melko sitoutunut Sydänliiton lahjoittaja. Samaistuminen ja samankaltainen kokemus ovat merkittäviä. Taustatietoja etsii mielellään itse. Valikoi itseään kiinnostavat ja koskettavat asiat.</p>
<p>suorakampanjat, kuukausilahjoittaminen, jäsenyys. medianäkyvyys, asiantuntijalausunnat, tieto Luotettavuus. Vaikuttavuus. Auttaminen.</p>		

#### Lahjoittajapersoona 6 (kuvalähde: Pixapay)